

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



DIPLOMOVÁ PRÁCE

2011

Bc. Nikola Heglasiková

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika

Využívání nástrojů komunikačního mixu společnosti

Bílí Tygři Liberec, s. r. o.

Using Tools of Communication Mix in the Company

Bílí Tygři Liberec, s. r. o.

DP-EF-KMG-2011-17

Bc. Nikola Heglasiková

Vedoucí práce: Ing. Světlana Myslivcová, katedra marketingu

Konzultant: DiS. Jan Rachota, Bílí Tygři Liberec, s. r. o.

Počet stran: 95

Počet příloh: 3

Datum odevzdání: 6. 5. 2011

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 6. 5. 2011

Bc. Nikola Heglasiková

Anotace v českém jazyce

Diplomová práce „Využívání nástrojů komunikačního mixu společnosti Bílí Tygři Liberec, s. r. o.“ se zabývá marketingovou komunikací specifického sportovního prostředí. Práce je zaměřena především na komunikaci společnosti s potenciálními a stávajícími zákazníky s cílem nalézt vhodnou komunikaci s těmito skupinami osob. V teoretické části dochází k vysvětlení základních nástrojů sportovního marketingu mixu s velkým důrazem na sportovní marketingové komunikační nástroje. Praktická část seznamuje se společností Bílí Tygři Liberec, s. r. o. a jejími komunikačními nástroji. Pomocí dotazníkového šetření je zkoumán pohled na komunikaci u potenciálních i stávajících zákazníků. Na základě výsledků z šetření jsou formulovány vlastní návrhy řešení v oblasti marketingové komunikace společnosti.

Klíčová slova:

Atmosféra, cílová skupina, komunitní vztahy, lední hokej, licence, marketingová komunikace, návštěvnost, osobní kontakt, potenciální zákazník, publicita, reklama, sponzoring, sportovní marketingový mix, sportovní komunikační mix, stávající zákazník, stimuly.

Annotation

The thesis „Using Tools of Communication Mix in the Company Bílí Tygři Liberec, s. r. o.“ is concerned with marketing communication of specific sport setting. The thesis is mainly focused on the communication of the company with potential and current customers with the aim of finding suitable communication with these groups of people. There is an account of the basic tools of sports marketing mix with the emphasis on sports communications tools in the theoretical part. The practical part acquaints with the company Bílí Tygři Liberec, s. r. o. and its communications mix. The potential and current customers' view of the communication is analyzed through questionnaires. My suggestions about marketing communication of the company are formulated on the base of research results.

Key Words:

Advertising, Atmospherics, Attendance, Community Relations, Current Customer, Ice-hockey, Incentives, Licensing, Marketing Communication, Personal Contact, Potential Customer, Publicity, Sponsorship, Sport Communication Mix, Sport Marketing Mix, Target Group.

OBSAH

Seznam ilustrací.....	10
Seznam tabulek.....	12
Seznam zkratk a značek.....	13
Úvod.....	14
1 Úvod do problematiky sportovního marketingu.....	17
1.1 Teoretická východiska marketingu ve sportu.....	17
1.2 Sportovní marketingový mix.....	18
1.3 Trendy sportovního marketingu v podmínkách České republiky.....	21
2 Principy komunikační politiky sportovních organizací.....	22
2.1 Marketingová komunikační strategie.....	23
2.2 Integrovaná marketingová komunikace.....	24
2.3 Cílová skupina ve sportu.....	25
3 Nástroje komunikačního mixu používané ve sportu.....	28
3.1 Reklama.....	28
3.1.1 Obecné charakteristiky reklamy.....	28
3.1.2 Direct marketing (přímý marketing).....	31
3.2 Publicita.....	32
3.3 Osobní kontakt.....	33
3.4 Stimuly.....	35
3.4.1 Podpora prodeje obecně.....	35
3.4.2 Výstavy a veletrhy.....	36
3.5 Atmosféra.....	36
3.6 Licence.....	37
3.7 Sponzoring.....	38
3.8 Komunitní vztahy.....	38
3.9 Nové trendy ve sportovní marketingové komunikaci.....	39
4 Deskripce stávajících komunikačních nástrojů společnosti Bílí Tygři Liberec.....	41
4.1 Historie společnosti Bílí Tygři Liberec, s. r. o.	41
4.2 Současnost ve společnosti Bílí Tygři Liberec, s. r. o.	42
4.3 Cílová skupina společnosti.....	43

4.4 Vývoj návštěvnosti ve společnosti Bílí Tygři Liberec, s. r. o.	44
4.5 Komunikační nástroje společnosti.....	50
4.4.1 Reklama	50
4.4.2 Publicita	54
4.4.3 Osobní kontakt	55
4.4.4 Stimuly.....	56
4.4.5 Atmosféra.....	58
4.4.6 Licence.....	59
4.4.7 Sponzoring	60
4.4.8 Komunitní vztahy.....	61
5 Analýza potenciálu marketingové komunikace s návštěvníky hokejových zápasů..	62
5.1 Kvantitativní výzkum zaměřený na komunikaci s potenciálními zákazníky	62
5.2 Kvantitativní výzkum zaměřený na komunikaci se stávajícími zákazníky	68
6 Stanovení a vyhodnocení návrhů řešení.....	77
6.1 Návrhy řešení pro komunikaci s potenciálními zákazníky.....	77
6.2 Návrhy na komunikaci se stávajícími zákazníky	80
Závěr	85
Seznam literatury	87
Citace	87
Bibliografie	89
Seznam příloh	90
Příloha A – Návštěvnost domácích zápasů podle soupeře	91
Příloha B – Reklama společnosti na billboardech	92
Příloha C – Atmosféra během domácího zápasu	94

Seznam ilustrací

Obr. 1	Koncept eskalátoru zainteresovanosti ve sportu	str. 27
Obr. 2	Vývoj návštěvnosti v základní části	str. 44
Obr. 3	Počet prodaných permanentních vstupenek	str. 45
Obr. 4	Návštěvnost v sezóně 2006/2007	str. 46
Obr. 5	Návštěvnost v sezóně 2007/2008	str. 46
Obr. 6	Návštěvnost v sezóně 2008/2009	str. 47
Obr. 7	Návštěvnost v sezóně 2009/2010	str. 48
Obr. 8	Návštěvnost v sezóně 2010/2011	str. 49
Obr. 9	Logo klubu	str. 60
Obr. 10	Vzorek respondentů podle pohlaví u potenciálních zákazníků	str. 62
Obr. 11	Návštěvnost u potenciálních zákazníků	str. 63
Obr. 12	Zájem o návštěvu u nespotřebitelů	str. 63
Obr. 13	Znalost oficiálních barev společnosti	str. 64
Obr. 14	Znalost loga klubu	str. 64
Obr. 15	Setkání s reklamou společnosti	str. 65
Obr. 16	Místo setkání s reklamou společnosti	str. 66
Obr. 17	Znalost sloganu Bílých Tygrů	str. 66
Obr. 18	Jméno hráče spojené s klubem	str. 67
Obr. 19	Znalost akce White out	str. 68
Obr. 20	Vzorek respondentů podle pohlaví u stávajících zákazníků	str. 69
Obr. 21	Vzorek respondentů podle věku u stávajících zákazníků	str. 69
Obr. 22	Četnost návštěvy u stávajících zákazníků	str. 70
Obr. 23	Zdroje klubových informací	str. 70
Obr. 24	Oblíbenost doprovodných aktivit	str. 71
Obr. 25	Oblíbenost poskytovaných výhod	str. 72
Obr. 26	Oblíbenost autogramiád u infopultu	str. 73
Obr. 27	Oblíbenost akce White out při play-off	str. 73
Obr. 28	Oblíbenost soutěží a animací na multimediální kostce	str. 74
Obr. 29	Oblíbenost přestávkového programu	str. 74
Obr. 30	Oblíbenost roztleskávaček	str. 74

Obr. 31	Oblíbenost maskotů Bílých Tygrů	str. 75
Obr. 32	Oblíbenost přestávkové soutěže – čtyřkolky	str. 75
Obr. 33	Spokojenost s možností parkování	str. 76
Obr. 34	Spokojenost se širší sortimentu ve fanshopu	str. 76
Obr. 35	Důvod nákupu na slevových serverech	str. 79
Obr. 36	Slevové nabídky podle oboru	str. 79

Seznam tabulek

Tab.1	Výhody a nevýhody jednotlivých mediálních nosičů	str. 30
Tab. 2	SWOT analýza společnost Bílí Tygři Liberec, s. r. o.	str. 43

Seznam zkratek a značek

CRM	Řízení vztahů se zákazníky (<i>Customer relationship management</i>)
IMC	Integrovaná marketingová komunikace (<i>Integrated marketing communication</i>)
NHL	Národní hokejová liga (<i>National Hockey League</i>)
PR	Public relations
SIMC	Sportovní integrovaná marketingová komunikace (<i>Sport integrated marketing communication</i>)
STP	Segmentace, targeting, positioning

Úvod

Diplomová práce s názvem „Využívání nástrojů komunikačního mixu společnosti Bílí Tygři Liberec, s. r. o.“ se zabývá začleněním marketingu, a to především marketingové komunikace, do velmi specifického sportovního prostředí. Společnost Bílí Tygři Liberec, s. r. o. provozuje hokejový klub, který jako jediný v Libereckém kraji hraje českou nejvyšší hokejovou soutěž. Přesto musí čelit ohromné konkurenci a snažit se udržet si svoji stálou základnu návštěvníků, navíc musí usilovat o získání návštěvníků nových. Proto je v práci sledována komunikace s cílovou skupinou stávajících návštěvníků, ale také komunikace zaměřená na získání nových návštěvníků, která může sloužit jako jeden z prostředků k získání konkurenční výhody. Pro snazší pochopení marketingové komunikace ve sportu je v práci představeno netypické sportovní prostředí se svými specifickými vlastnostmi s důrazem na komunikační principy a nástroje komunikačního mixu používaného ve sportu. Práce je úzce zaměřená na komunikaci a nesleduje detailně jiné prvky marketingového mixu, jako je např. cena, která by také návštěvnost zcela jistě ovlivnila. Komunikace je sledována pouze se stávajícími a možnými novými návštěvníky, nikoli se všemi neméně důležitými skupinami osob jako jsou sponzoři, média, zaměstnanci, management a jiní. Seznámení se s podrobným kompletním marketingovým mixem a s komunikací se všemi relevantními skupinami osob by bylo nad rámec diplomové práce.

Používání marketingové komunikace ve sportovních organizacích je téma velice aktuální, avšak v podmínkách České republiky ještě ne zcela zavedené. Ačkoli se sportovní organizace po roce 1989 většinou přetransformovaly na klasické podnikatelské subjekty provozující svoji činnost za účelem dosažení zisku, vedení podniku se často nezměnilo a došlo k výrazným problémům. Typickým se stalo řízení podniku osobami s nedostatečným ekonomickým vzděláním. I když sport začal nemalou měrou přispívat do národního hospodářství a přinesl ohromné sumy peněz v podobě nově vystavených sportovních arén, sponzoringu, nemalých příjmů sportovních hvězd, sázkových kanceláří apod. Dnes se již setkáváme s vedením sportovních organizací jako tradičních podniků využívajících prvků nejenom marketingu. Tento trend je především vidět u ledního hokeje a fotbalu na vrcholové úrovni. Přesto práce v marketingu u sportovní organizace není

jednoduchá a v podmínkách České republiky je často řízena na základě emocí osoby, která tuto práci provádí. Jelikož 22 let po revoluci stále ještě není vydána žádná publikace v českém jazyce zabývající se čistě marketingovou komunikací ve sportu, jsou v práci použita díla autorů především ze západních zemí. Podstatné odlišení sportovního prostředí od tradičního přinesl již v roce 1980 britský doktor Bernard James Mullin, marketingovou komunikací ve sportu se zabýval doktor Irwin ve svém díle Sport promotion and sales management, kde ustanovil také sportovní integrovanou marketingovou komunikaci. Stěžejní část práce je opřena o tzv. koncept eskalátoru, který byl vymyšlen v roce 1978 Mullinem a rozeznává návštěvníky zápasů podle jejich úrovně zainteresovanosti. Přičemž cílem organizace by bylo posunout návštěvníka o úroveň výš (viz 2. kapitola).

Cílem práce je nalézt vhodnou komunikaci nejenom se stávajícími návštěvníky, ale také sestavit vhodnou komunikaci, která by přilákala návštěvníky nové. Stávající návštěvníky je pro podnik velice nutné si udržet jako tzv. základnu, která se dostaví na utkání i v případě dlouhodobých horších výsledků. Tito návštěvníci by měli mít s klubem spojitost a měli by se cítit jeho součástí, proto by také komunikace měla plně vyhovovat jejich požadavkům. V práci se tedy pomocí dotazníkového šetření zjišťuje spokojenost návštěvníků s používanou komunikací. Druhou skupinou jsou potenciální návštěvníci, kteří na utkání nechodí. U nich byla sledována znalost sportovní značky a reklamy klubu. V práci je tedy použito primárního kvantitativního výzkumu v podobě dotazníkového šetření. Další použitou metodou je deskripce, která slouží k seznámení se s již používanými nástroji hokejového klubu Bílí Tygři Liberec. Data pro deskripci jsou získána od tiskového mluvčího pana Jana Rachoty, vlastní návštěvou hokejového utkání a také z klubového webu. Aby nově vzniklé návrhy řešení mohly být použitelné v praxi, je dále využita SWOT analýza seznamující se silnými a slabými stránkami podniku, ale také s jeho příležitostmi a hrozbami.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část přináší základní identifikaci sportovního prostředí jako ne zcela typického prostředí pro marketing v České republice, dále se blíže zaměřuje na komunikaci ve sportu s velkým důrazem na komunikační nástroje, které jsou ve sportovní oblasti využívány. Praktická část je zahájena několika základními informacemi o společnosti Bílí Tygři Liberec, s. r. o., přičemž se

podrobně věnuje vývoji návštěvnosti v posledních letech a popisu komunikačních nástrojů, které společnost používá. Dále jsou publikovány výsledky dotazníkového šetření zaměřeného nejen na spokojenost stávajících návštěvníků s komunikací, ale také na komunikaci s novými zákazníky. Závěr práce je věnován možným novým řešením, která z výzkumu vyplývají.

1 Úvod do problematiky sportovního marketingu

Práce zaměřená na marketingovou komunikaci ve sportu musí brát v úvahu zvláštnosti sportovního prostředí, aby bylo patrné, z čeho komunikace vychází a jaké netypické skutečnosti ji ovlivňují. Z tohoto důvodu je důležité si základní atributy sportovního marketingu ukázat. Velký důraz je také kladen na představení podmínek pro sportovní marketing v České republice.

1.1 Teoretická východiska marketingu ve sportu

Pro pochopení sportovního marketingu je nutné mít na zřeteli definici všeobecného marketingu, ze které specifické sportovní pojetí vychází. Všeobecný marketing definoval Kotler: „*Marketing is a social and managerial process by which individuals and organizations obtain what they need and want through creating and exchanging value with others.*“¹ Tedy marketing je společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a požadují prostřednictvím tvorby a směny hodnotných výrobků s ostatními. Také Mullin ve svém díle vycházel z Kotlerovy definice a upravil ji pro potřeby sportu: „*Sport marketing consists of all activities designed to meet the needs and wants of sport consumers through exchange process.*“² Sportovní marketing obsahuje všechny aktivity potřebné k dosažení potřeb a přání spotřebitele sportu prostřednictvím výměnného procesu. Dále stanovil dva základní postoje k marketingu sportu: marketing sportovního produktu a služeb (zahrnující testování, ocenění, distribuci i komunikaci sportovního produktu) a marketing ostatních spotřebních i průmyslových produktů a služeb prostřednictvím propagace ve sportu. Sport je zde myšlen jako komunikační nástroj reprezentovaný sponzoringem a reklamami, které může návštěvník utkání vidět.³

Jak je patrné z výše uvedených definic, sportovní prostředí se stává velmi podobným klasickému obchodnímu prostředí a sportovní produkt se obchoduje jako jakékoli jiné

¹ KOTLER, P.; ARMSTRONG, G., Principles of marketing, s. 29

² MULLIN, B. J.; HARDY, S.; SUTTON, W. A., Sport marketing, s. 11

³ Tamtéž, s. 11

zboží. Přesto je nutné brát v potaz nejenom ekonomické, ale i společenské a kulturní aspekty sportu, které bývají hluboce zakořeněny v tradicích daného státu. Avšak jak tvrdí Beech a Chadwick, tradice a historie jsou sice velice důležité hodnoty ve sportovním marketingu, ale důležitější pro dlouhodobé obchodování v dnešní společnosti je porozumět technikám a nástrojům, které jsou potřebné k vytvoření soutěživé marketingové orientace pro sportovní produkt.⁴

1.2 Sportovní marketingový mix

Pro praktické odlišení sportovního marketingu od marketingu všeobecného slouží identifikace sportovního marketingového mixu. Je nutné si uvědomit, že existuje mnoho názorů na marketingový mix ve sportu. Velice důkladně se této problematice věnuje Shilbury a ostatní, kteří ve svém díle popisují odlišnosti sportovního prostředí, které stanovil britský doktor James Bernard Mullin. Jednalo se o základních 5 proměnných: trh pro sportovní produkty a služby, sportovní produkt, cena ve sportu, komunikace ve sportu a sportovní distribuční systém.⁵ Dnešní sportovní marketingový mix nejčastěji uvádí tzv. 7P jako reakci na fakt, že sport je služba. Jedná se o produkt (product), cenu (price), komunikaci (promotion), distribuci (place), lidi (people), procesy (process) a prezentaci (presentation).⁶ Představit podrobněji jednotlivé části sportovního marketingového mixu by bylo nad rámec mé diplomové práce. Přesto je důležité alespoň krátce charakterizovat jednotlivé složky.

Sportovní produkt je stejně jako jiný spotřebitelský produkt nástrojem k uspokojování potřeb a přání. Sportovní produkt je tedy centrem celého marketingového mixu, ke kterému se přizpůsobí ostatní složky, které mohou být stejné nebo velmi podobné jako u jiného spotřebitelského produktu, ale vždy musí brát v úvahu unikátní vlastnosti pro sport. Sportovní produkt se může rozdělit na hmotný a nehmotný. Za hmotný je považováno sportovní zboží, např. obuv, zde bývá marketingový mix stanoven stejně jako u ostatních spotřebitelských produktů. Nehmotný sportovní produkt je poskytován jako

⁴ BEECH, J., CHADWICK, S., The marketing of sport, s. 214

⁵ SHILBURY, D., aj., Strategic Sport Marketing, s. 7

⁶ VAŠTÍKOVÁ, M., Marketing služeb, s. 26

služba a právě nehmotným produktem se tato diplomová práce dále zabývá. Nehmotný sportovní produkt má svá specifika, např. je spotřebován tak rychle, jak je vyroben a sportovní manažeři u něj velmi těžko odhadují příjmy, protože závisí na nepředvídatelných výsledcích. Nehmotný produkt byl definován různými autory odlišně. Mullin a ostatní vidí produkt jako svazek užiteků, který zahrnuje jádro produktu (forma hry, hráči, sportovní výbava a výstroj, místo) a nadstavbu (vstupenky, programy k soutěžím, audiovizuální nahrávky, hudba, statistiky a maskoti). Dále uvádí několik prvků, které tvoří sportovní produkt jedinečným, sami však uznávají, že soubor prvků není vyčerpávající. Mezi tyto prvky patří: sportovní hra (specifická pravidla a herní technika, která přiláká určitý typ zákazníka), přitažlivost sportovních hvězd, výbava a výstroj (nejen jako podmínka sportovního výkonu, ale i např. prodej dresů ve fanshopech), novinky a nápady (semináře, výlety a další akce pro fanoušky), místo (nejen sportoviště, kde se pohybují hráči, ale i vybavenost jako je WC, občerstvení, atd.), personál a proces, vstupenky a jiné tiskové materiály, elektronické produkty (televizní vysílání, rozhlas, webové stránky), organizace (vše dobře zorganizovat, aby se nejednalo pouze o sumu prvků, ale o vytvoření přidané hodnoty)⁷.

Cena ve sportu je stanovena na základě cenové strategie, která bere v úvahu náklady, konkurenci, hodnotu vnímanou zákazníkem, často také vychází z informací o průběhu poptávky. Cena se pak může stanovit objektivně jako fixní poplatek za danou službu nebo subjektivně – tedy přidáním hodnoty vnímané zákazníkem⁸. Ve sportu se setkáváme častěji se subjektivním stanovení ceny, kdy cena je tak vysoká, jak je to ještě pro zákazníka přijatelné. Často se ve sportu využívají i různé psychologické úpravy cen, př. permanentky či cenová diskriminace, tedy jiné vstupné např. pro studenty či seniory.

Komunikace ve sportu se skládá z několika komunikačních nástrojů a jejich kombinace se pak nazývá propagační (komunikační) mix, který si podnik uzpůsobí podle svých potřeb. Vždy však musí tento mix korespondovat s výše stanovenými cíli a ostatními složkami marketingového mixu. Podrobněji je komunikace přiblížena v 2. a 3. kapitole.

⁷ MULLIN, B. J., HARDY, S., SUTTON, W. A., Sport marketing, s. 148

⁸ VAŠTÍKOVÁ, M., Marketing služeb, s. 118

Distribuce sportovního produktu je odlišná u hmotného sportovního produktu a u nehmotného. Hmotný produkt se musí dostat od výrobce až do místa prodeje, pak je předmětem distribuce zajištění cesty. Při nehmotné podobě sportovního produktu hrají důležitou roli vlastnosti služby, zejména to že službu nelze vlastnit, nelze tvořit její zásoby a fakt, že zprostředkovatel je i poskytovatelem. Např. návštěvník sportovní akce si ji nemůže dopředu prohlédnout a ohmatat, nelze tuto akci dát na sklad a zákazník si tuto akci musí prožít v areálu poskytovatele služeb.⁹

Lidé hrají ve službách nezastupitelnou roli. Jedná se o několik kategorií lidí, kteří ovlivní zákazníka, ať již jde o personál, se kterým bude zákazník v kontaktu, tak i skupiny známých a přátel, kteří mohou službu doporučit. Lidský faktor je velmi důležitou součástí celého marketingového mixu, protože např. neochotný a arogantní personál může negativně ovlivnit další návštěvu akce.

Procesy nejlépe vystihuje definice Vašíkové: „*Procesy poskytování služeb ovlivňuje především neoddělitelnost služeb od zákazníka a jejich zničitelnost. Interakce mezi zákazníkem a poskytovatelem služby se projevuje jako řada určitých kroků. Podle počtu těchto kroků hodnotíme složitost procesu poskytování služeb, zatímco možnost volby způsobu poskytování služby vyjadřuje různorodost procesu poskytování služeb.*“¹⁰ Je to tedy vše, co ovlivňuje dobu a způsob obsluhy zákazníka, jako je např. doba čekání, rychlost obsluhy atd.

Prezentace v sobě zahrnuje především organizaci a vlastnosti provozovny. Provozovna totiž velkým způsobem ovlivňuje zákazníka, může se jednat o komfort, který mu nabízíme, např. zda jsou sedadla dostatečně prostorná, zda jsme schopni zákazníkovi nabídnout občerstvení, velkou roli hraje také čistota prostor, ale i designové prvky jako je osvětlení, barvy, popř. vůně.

⁹ ČÁSLAVOVÁ, E., Management a marketing sportu, s. 111

¹⁰ VAŠTÍKOVÁ, M., Marketing služeb, s. 180

1.3 Trendy sportovního marketingu v podmínkách České republiky

Velká obliba sportu a činností spojených se sportem se stala typickou pro 21. století. To se promítlo i v České republice, kde se začaly formovat pozice sportovních manažerů především u velkých klubů hrajících pro Čechy nejpopulárnější lední hokej a fotbal na vrcholové úrovni. Vytváření pozic sportovních manažerů bylo reakcí na problémy, které přineslo tržní hospodářství. Čáslavová uvádí: „*Neprofesionální přístup pro organizaci omezuje tvorbu finančních zdrojů, efektivnost finančních toků, komerční aktivity, ale i samotnou výkonnostní úroveň a napomáhá neefektivnímu fungování jejich organizačních struktur.*“¹¹ I když je marketing v českých sportovních organizacích dnes již běžně využíván, stále jsou patrné nedostatky pramenící z nepříliš ekonomicky vzdělaných osob na různých postech ve společnosti, ale také z nedostatku zkušeností s aplikací marketingu ve specifickém sportovním prostředí.

Česká republika využívá metod marketingu ve sportu velice krátkou dobu, větší rozvoj sportovního marketingu byl zaznamenán až v posledních deseti letech. Přesto se dá předpokládat obrovský boom v této specifické oblasti, který je nasměrován trendy ve sportovním marketingu. Čáslavová mezi ně zařazuje vznik nových médií v oblasti sportu, která lze využívat jako nosiče reklamy, jedná se např. o sportoviště, výbavu a oblečení sportovců. Dále uvádí fakt, že sport je nejvíce podporovaná oblast (tvoří 94 % ze všech částek, které jdou na sponzoring), přičemž se již nejedná pouze o reklamu pro sponzory, ale např. různé VIP služby. Uvádí také skutečnost, že v České republice dominují pouze 2 sporty, jedná se o lední hokej a fotbal. Tyto dva sporty mají nejenom největší reflexi, ale jsou také nejvíce prezentovány v televizních relacích a tištěných denících. Poslední trend se dá považovat za celoevropský a jedná se o tvorbu sportovní značky, tento trend však teprve na český sportovní trh vstupuje.¹²

¹¹ ČÁSLAVOVÁ, E., Management a marketing sportu, s. 27

¹² Tamtéž, s. 159

2 Principy komunikační politiky sportovních organizací

Marketingová komunikace jako jedna ze složek marketingového mixu má ve sportu velmi důležité postavení, navíc prochází dynamickým rozvojem díky rychle se vyvíjejícím technologiím. Marketingová komunikace ve sportu může být pokládána za odlišnou od tradiční spotřebitelské komunikace, a to především díky unikátnímu prostředí sportovního produktu.¹³ Komunikace ve sportu je často spojována s obrovským zájmem masmédií, v jehož důsledku se relativně málo známé prostředí sportu přeměnilo na velkou instituci nabízející společenský zážitek pro širokou veřejnost.

Komunikace ve sportu funguje nejenom na principu přesvědčení zákazníka o koupi produktu, ale také na principech komunikace žádoucího image cílovému publiku a principu výuky a poskytování informací o produktu a jeho výhodách.¹⁴ Komunikační složka hraje velmi důležitou roli a musí jí být věnován dostatek pozornosti, času i finančních prostředků. Některé sporty se však komunikují samy prostřednictvím obrovského zájmu médií, jedná se především o lední hokej a fotbal na vrcholové úrovni. I tato situace však přináší nemalé problémy. Velký mediální zájem o sport přináší výhodu pro rozpočet sportovní organizace, protože část propagace zajistí média, ale pozor tato „propagace zdarma“ může vést k ignoraci, lenosti a aroganci vůči vlastním fanouškům. Dalším problémem je skutečnost, že média staví do popředí celebrity z daného sportovního týmu, to může narušit dlouhou práci marketingových pracovníků, kteří se snaží vytvořit image organizace, a to v případě pokud je celebrita často doprovázena skandály apod.¹⁵

Pro lepší přehlednost jsou dále uvedeny jednotlivé kroky komunikační strategie, poté následují informace o integrované marketingové komunikaci, která se v dnešní době staví do popředí, a také důležité informace o cílovém publiku, pro které je komunikace vytvářena.

¹³ BEECH, J., CHADWICK, S., The marketing of sport, s. 222

¹⁴ PEDERSEN, P. M., aj., Contemporary sport management, s. 263

¹⁵ MULLIN, B. J., HARDY, S., SUTTON, W. A., Sport marketing, s. 22

2.1 Marketingová komunikační strategie

Ačkoli se komunikace u sportovních organizací často liší či má své specifické dodatky, základní kroky při stanovení komunikační strategie jsou stejné pro všechny typy organizací. Patří mezi ně následujících 6 částí: situační analýza, stanovení cílů marketingové komunikace, stanovení rozpočtu, strategie uplatnění nástrojů komunikačního mixu, vlastní realizace komunikační strategie v praxi a vyhodnocení úspěšnosti komunikační strategie.¹⁶

Podnik neexistuje ve vzduchoprázdnu a obklopuje ho okolí, také se sám jako živý organizmus neustále přeměňuje a vyvíjí, proto je nutné před každou zamýšlenou akcí vytvořit **situační analýzu** (např. tzv. SWOT analýzu), která definuje silné stránky podniku (Strengths), slabé stránky (Weaknesses), příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats). SWOT analýza je stále velmi využívanou analýzou, která je prováděna před zavedením jakékoli (nejenom komunikační) strategie, avšak existuje i mnoho jiných analýz, které nám pomohou. **Stanovení cílů marketingové komunikace** musí být provedeno způsobem, který nikterak nenaruší cíle celopodnikové a tedy nadřazenější. Cíle ve sportovní organizaci musí být stanoveny pečlivě z předem připravené situační analýzy, pro úspěšnost celé strategie se uvádí, že cíle by měly být SMART tedy: specifické, měřitelné, akceptovatelné, realizovatelné a termínované.¹⁷ Znalost cílů je velice důležitá pro podnik, protože pak může stanovit techniku, pomocí které je může dosáhnout. **Stanovení rozpočtu** na komunikaci je velmi problematické a každý podnik si stanovuje rozpočet podle svých vlastních uvažování. Stanovení rozpočtu totiž vychází jak z některých teoretických přístupů, tak z intuice a zkušeností osoby, která rozpočet stanovuje. **Strategie uplatnění nástrojů komunikačního mixu** závisí na ojedinělých vlastnostech každého z nástrojů. Nástroje se odlišují podle skutečnosti, jak velké cílové publikum chce oslovit a zda již bylo s tímto publikem komunikováno. Podrobnějším informacím o nástrojích komunikačního mixu je věnována celá 3. kapitola. Pro **vlastní realizaci komunikační strategie v praxi** je důležité znát své cílové skupiny, jejich identifikace není jednoduchá, ale pro smysl celé strategie je nevyhnutelná. Oblast cílových skupin ve sportu je vcelku široké téma, je mu věnována

¹⁶ VAŠTÍKOVÁ, M., Marketing služeb, s. 135

¹⁷ Tamtéž, s. 136

podkapitola 2.3. Dále je důležité si komunikační strategii správně načasovat. V české hokejové lize je např. období jara a léta, kdy se nehrají ligové zápasy, ale přesto je nutné s fanoušky komunikovat, jiný typ komunikace potom bude během herní sezóny. Na závěr přichází **vyhodnocení úspěšnosti komunikační strategie**. Zde by mělo dojít ke konkrétnímu stanovení výsledků, kterých bylo dosaženo. Tyto informace by se měly vyhodnotit a ponechat pro tvorbu další strategie, která může vyjít z případných chyb.

2.2 Integrovaná marketingová komunikace

V současnosti se nestačí zaměřit na jednotlivé nástroje komunikačního mixu, kterým bude věnována další kapitola, ale je nutné vidět komunikační mix jako celek. Snažit se využít tzv. integrovanou marketingovou komunikaci (dále IMC), vidět jednotlivá propojení mezi komunikačními nástroji a dosáhnout tak synergického efektu. Zjednodušeně se dá říci, že je to stále stejné využití jednotlivých komunikačních nástrojů, ale již ne v osamostatněné podobě, ale v jednom propojeném celku. Např. sponzorování bude efektivnější spolu s kampaněmi pro veřejnost a podporou prodeje. Jednotlivá sdělení v nástrojích musí být bezkonfliktní, aby zákazník nebyl zmaten jejich rozporuplností. IMC nevzniká automaticky, je řízena a plánována. Není ani novinkou ve světě marketingu, ale pouze se začíná využívat častěji než v minulosti. Faktory, které vedou k většímu využívání IMC jsou např. neustále se zvedající ceny médií, samotný rychlý rozvoj technologií či fakt, že zákazníci již dnes nemají takovou důvěru v masovou reklamu.¹⁸ Stejně tak je tento typ komunikace používán pro budování dlouhodobějších vztahů se zákazníky. Avšak i IMC má své problémy, jsou jimi bariéry, které do jisté míry brání jejímu úspěšnému zavedení. Mezi hlavní bariéry patří fakt, že jednotlivé nástroje komunikačního mixu bývají ve firmách řízeny odlišnými útvary, ve firmách bývá špatná interní komunikace, chybí zde jednotné plánování a koordinace, atd.¹⁹

Sportovní integrovaná marketingová komunikace (SIMC) byla definována až společně s ustanovením integrovaného marketingového komunikačního mixu. Ten definoval Kotler v roce 1982 jako propagaci obsahující tyto nástroje: reklama, publicita, pobídky, osobní

¹⁸ DE PELSMACKER, P., aj., Marketingová komunikace, s. 40

¹⁹ Tamtéž, s. 45

kontakt a atmosféra. V roce 2002 přidal Irwin dva nástroje: licence a sponzoring a takto vytvořený mix nazval dnešním kompletním sportovním propagačním mixem. Ale ani tento mix ještě není úplný. S postupným rostoucím zájmem o řízení vztahů se zákazníky (customer relationship management – CRM) se tato položka dostává do SIMC.²⁰

2.3 Cílová skupina ve sportu

Pro marketing sportovní organizace je velice důležité znát své zákazníky – fanoušky, vědět co chtějí a co očekávají. Aby sportovní organizace mohla vytvořit dokonalou marketingovou komunikační kampaň s vhodnými komunikačními nástroji, musí dobře znát svoji cílovou skupinu, na kterou bude své komunikační aktivity směřovat. K tomu slouží proces segmentace, targeting (zacílení) a positioning (odlišení od konkurentů v povědomí zákazníků) – dále pouze STP. **Segmentace** je rozdělení zákazníků do homogenních skupin dle určitých kritérií, De Pelsmacker uvádí dělení dle objektivních a psychografických kritérií. Přičemž objektivní kritéria jsou taková, která se dají přímo zjistit, např. geografická či demografická segmentace. Psychografická kritéria jsou založena především na životním stylu nebo osobnostních kritériích.²¹ Ve sportovním prostředí má segmentace svá specifika, jednotlivé cílové skupiny jsou ve sportu definovány podle základních 4 proměnných: sekundárních benefitů, míry využívání produktů, demografických a psychografických vlastností.²² Jakmile jsou definovány profily segmentu, je nutné posoudit jejich přitažlivost, to nazýváme zacílení nebo-li **targeting**. Dále již bude komunikace uzpůsobena právě této specifické skupině. Výběr správné cílové skupiny není jednoduchý a organizace si musí stanovit, podle čeho ji bude vyhodnocovat. Positioning jako poslední z procesu STP je, jak je zmíněno výše, odlišení od konkurentů v povědomí zákazníků.

Geografická kritéria mají u sportovních klubů velký význam, protože u návštěvy hokejových zápasů hraje důležitou roli, z jaké dálky musí fanoušek přijet podpořit tým. Návštěvníci zápasů, ačkoli jsou odlišní, se při hokejovém utkání vyskytují na jednom místě, s jedním cílem – kterým je převážně podpora domácího týmu, bývají vystaveni

²⁰ BEECH, J., CHADWICK, S., The marketing of sport, s. 223

²¹ DE PELSMACKER, P., aj., Marketingová komunikace, s. 129

²² MILNE, G. R., McDONALD, M. A., Sport marketing: managing the exchange process, s. 3

emocionální reklamě např. s heslem „Vítězství začíná v srdci, srdce tygra bije s Tebou“, tím se u nich projeví jeden z hlavních důvodů, proč navštěvují lidé zápasy osobně, a to je socializace a komunikace s ostatními lidmi, pocit že patří do kolektivu lidí se stejným zájmem.²³

Ve sportu není jednoduché poznat svého zákazníka – tedy fanouška daného týmu. Každý je totiž zasažen pouze určitou mírou, existují dokonce až fanatičtí fanoušci, kteří si myslí, že jsou součástí týmu. Dále se jedná o fanoušky, kteří se snaží týmu pomoci hned několika způsoby, např. tradiční rolí fanouška, kam patří aplaus, vedení týmu k vítězství různými pokřiky a třeba klubovou hymnou. Dále se může jednat o pověřivého fanouška, který věří, že bez něj by tým prohrál, že musí mít na sobě dané oblečení atd. A také o typický rys fanoušků, kteří se na zápasy oblékají do dresu týmu, který má pro fanouška význam jeho uniformy.²⁴

Ačkoli byly vytvořeny mnohé studie o vlastnostech fanoušků a jejich základních rysech chování, stále je pro marketingové pracovníky obtížné přesně určit, kdo jaký je a co na něj bude působit. Stejně tak komunikace by měla být odlišná pro získávání nových zákazníků a pro udržení si stávajících zákazníků. Verweyen z tohoto hlediska dělí komunikaci na hromadné oslovování zákazníků (typické pro získávání nových fanoušků) a využívání přímých nástrojů (pro udržení si stávajících zákazníků).²⁵ Pro zjednodušení práce lidí v marketingu byl vymyšlen Mullinem tzv. „koncept eskalátoru“.²⁶ Koncept eskalátoru je grafické vyjádření spotřebitelova stupně angažovanosti ve sportu. Nejedná se pouze o teoretickou pomůcku, ale o nástroj který je podložen výzkumem mezi fanoušky. Výzkum ukázal jasný zájem fanoušků posunout se nahoru po eskalátoru. Výsledkem, který plyne z konceptu a souvisejících výzkumů, je větší investování do výchovy svých stávajících fanoušků. Sportovní společnosti by se měly více zaměřit na své stávající zákazníky a neopomíjet je, jak je zejména v České republice velmi časté. Společnost by se měla snažit „posunout“ zákazníka po eskalátoru směrem vzhůru k větší oddanosti a zapojení do klubové činnosti. Komunikační kampaně zaměřené na získání nových zákazníků bývají

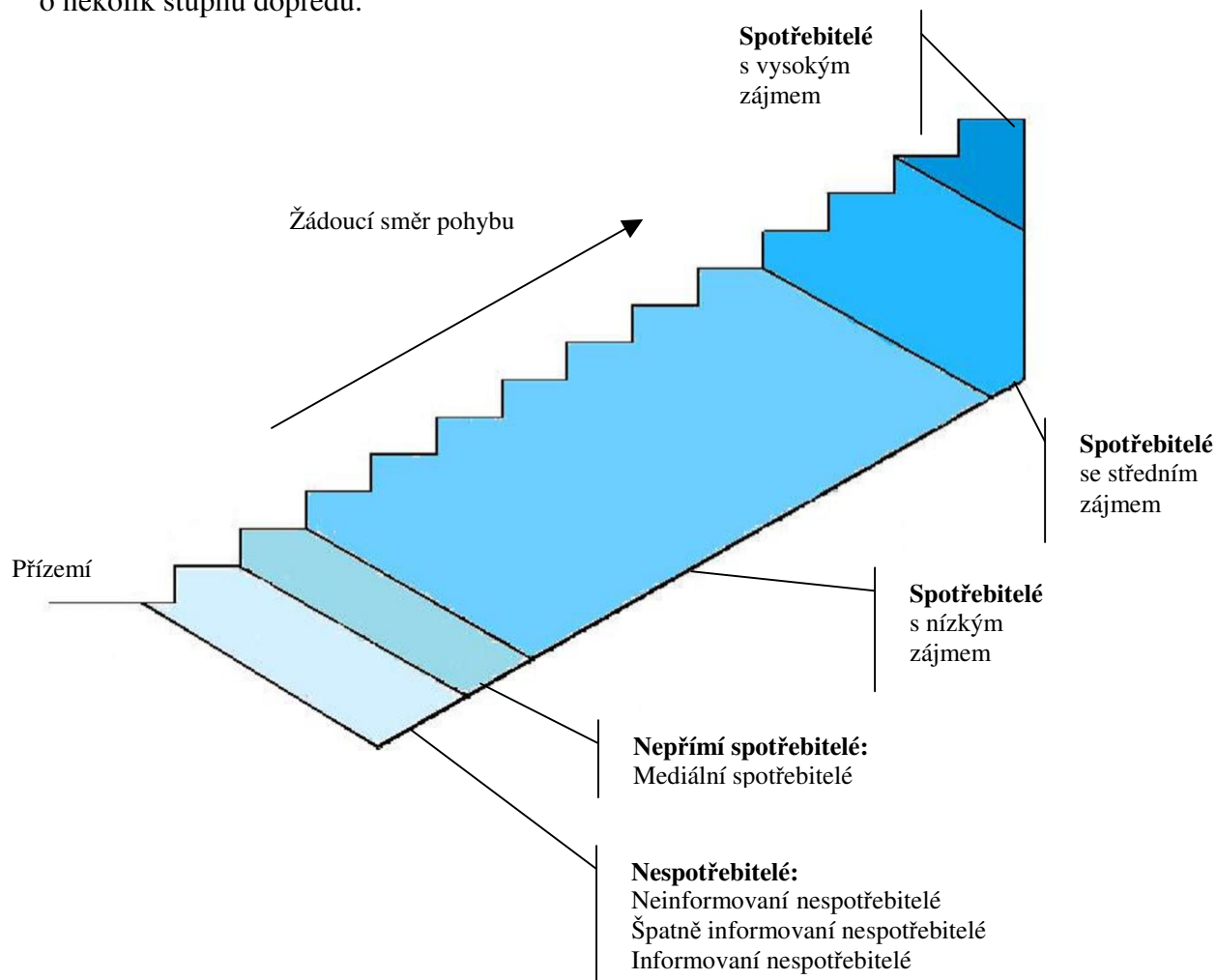
²³ KAHLE, L. R., RILEY, CH., Sports Marketing and the Psychology of Marketing Communication, s. 42

²⁴ Tamtéž, s. 40

²⁵ VERWEYEN, A., Jak získávat nové zákazníky, s. 19

²⁶ MULLIN, B. J., aj., Sport marketing, s. 42

velmi účinné, ale přesto by nadřazenější měly být kampaně „posunující“ stávající fanoušky o několik stupňů dopředu.



Obr. 1 Koncept eskalátoru zainteresovanosti ve sportu

Zdroj: upraveno podle MULLIN, B. J., aj., Sport marketing, s. 43

Na závěr podkapitoly věnované cílovým skupinám je nutné si uvědomit, že cílové skupiny můžeme rozdělit na primární a sekundární.²⁷ Přičemž primární cílová skupina zahrnuje zákazníky. U hokejového klubu se jedná o členy fanklubu, majitele permanentních vstupenek a samozřejmě všechny návštěvníky hokejových zápasů. Často bývá marketingová komunikace zaměřena pouze na primární skupinu. Tím se ale společnosti dopouštějí výrazné chyby, protože kolem společnosti existuje ještě mnoho dalších lidí, které patří do sekundární skupiny, nebo-li tzv. stakeholders. U hokejového klubu se jedná nejenom o zaměstnance a management, ale také sponzory a média, konkurenty a další.

²⁷ DE PELSMACKER, P., aj., Marketingová komunikace, s. 144

3 Nástroje komunikačního mixu používané ve sportu

Komunikační mix je složen z jednotlivých nástrojů marketingové komunikace. Nástroje bývají různými autory definovány odlišně, avšak jejich základ je stále stejný. Sportovní komunikační mix (jak bylo uvedeno v podkapitole 2.2) tvoří 8 jednotlivých nástrojů: reklama, publicita, osobní kontakt, stimuly, atmosféra, licence, sponzoring a komunitní vztahy.²⁸ Závěr kapitoly je ponechán pro nové trendy v marketingové komunikaci. Druhy nástrojů komunikačního mixu se také liší podle typu zákazníka. Verweyen uvádí, že komunikace s potenciálními zákazníky preferuje především reklamu, public relations akce (dále pouze PR) a sponzoring, naopak komunikace se současnými zákazníky zpravidla přímý marketing a osobní prodej.²⁹ Přičemž velkým trendem je vydávání až 5násobných sum na komunikaci s novým zákazníkem než se stávajícím. Přesto by se komunikace měla z mnoha důvodů více zaměřit na současné zákazníky, např. kvůli nižším operačním nákladům na zákazníka díky rostoucím ročním průměrným nákupům, nižší citlivosti vůči ceně a pozitivní reklamě šířené spokojenými zákazníky ústně.³⁰

3.1 Reklama

Reklama ve sportu hraje velice důležitou roli a bývá nejvíce využívaným prostředkem u českých sportovních organizací. Pod pojem reklama je ve sportovním prostředí zahrnut také přímý marketing.

3.1.1 Obecné charakteristiky reklamy

Reklama je definována mnoha různými způsoby, Mikeš a Vysekalová např. uvádí: „... *že jde o komunikaci mezi zadavatelem a tím, komu jsou nabízený produkt či služba určeny, prostřednictvím nějakého média s komerčním cílem.*“³¹ Vytvořit dobrou reklamní kampaň

²⁸ BEECH, J., CHADWICK, S., The marketing of sport, s. 223

²⁹ VERWEYEN, A., Jak získávat nové zákazníky, s. 19

³⁰ DE PELSMACKER, P., aj., Marketingová komunikace, s. 402

³¹ VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J., Reklama: jak dělat reklamu, s. 16

není jednoduché a celý proces vychází z mnoha strategií. Pro malý rozsah diplomové práce nejsou podrobně popsána všechna jednotlivá opatření, ale pouze specifika pro sportovní prostředí. Součástí každé reklamní kampaně musí být následující kroky: marketingová strategie, reklamní strategie (komu, proč a co bude sdělováno), kreativní strategie (jak bude sdělováno), mediální strategie (kde, kdy a jak často). Dále následuje posouzení alternativ, vlastní realizace a hodnocení celé kampaně.³²

Vytvoření účelné reklamy musí brát v úvahu mnoho skutečností, jako jsou druh výrobku, typ trhu či v jaké fázi životního cyklu se výrobek nachází. Velice důležitý je cíl reklamy a její role – reklama může informovat, přesvědčovat nebo prodávat.³³ Sportovní organizace mnohdy ve svém formátu reklamy využívají podporu osobností. V ledním hokeji se jedná např. o prezentaci některých známých hokejových tváří pro celou Českou republiku, např. komunikace pardubického hokejového klubu stavěla do popředí v sezóně 2009/2010 Dominika Haška. Sportovní organizace často v reklamě kombinují informační i emocionální apely. Výsledkem jsou pak kombinace informací o blížícím se utkání, probíhajících akcích či zvýhodnění cen vstupného s emocionálně zaměřeným podtextem, který vybízí ke klubové příslušnosti. Některé reklamy ve sportu využívají pouze emocionální apely, jako příklad poslouží akce hokejového klubu Sparta Praha, která prezentovala reklamu s heslem „Jsme **S**parta“ zdůrazňující jednotu spartánských fanoušků.

Velice důležitým krokem při sestavení reklamy je nalezení optimálního mediálního mixu, nebo-li výběr mediálních nosičů s umístěným sdělením. Jednotlivé nosiče mají své výhody a nevýhody a jejich výběr je vždy nutný promyšlet ve spojení s cílovou skupinou. Před výběrem vlastních médií je nutné stanovení mediálních cílů, mezi základní patří: frekvence (jak často bude příjemce vystaven reklamě v daném čase), dosah (kolik lidí bude vystaveno reklamě během období), váha, kontinuita (trvale probíhající kampaň, pulsující či s nepravidelným průběhem), pokrytí (potenciální počet lidí, kteří by mohli být zasaženi

³² DE PELSMACKER, P., aj., Marketingová komunikace, s. 205

³³ VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J., Reklama: jak dělat reklamu, s. 20

reklamou) a náklady.³⁴ Jednotlivé mediální nosiče a jejich výhody a nevýhody jsou uvedeny v následující tabulce.

Tab. 1: Výhody a nevýhody jednotlivých mediálních nosičů

Mediální nosič	Výhody	Nevýhody
Televize	<ul style="list-style-type: none"> – působení na více smyslů – masová – flexibilita v časovém plánování – možnost zacílení v regionální TV – vhodně pro tvorbu image značky – předvedení vlastnosti – široký dosah – rychlé a pohotové médium – může vtáhnout do určité nálady 	<ul style="list-style-type: none"> – vysoké náklady (ale relativně nízké na 1 zásah) – informační přeplněnost – časový tlak na informace (20 – 30 sekund) – omezení pro určitý typ výrobků – špatné zacílení – negativní pocit při přerušení pořadu – sezónní médium (v létě moc nesledované)
Rozhlas	<ul style="list-style-type: none"> – demografická i geografická segmentace – levné – časově flexibilní, operativní – velký dosah 	<ul style="list-style-type: none"> – poslouchá se u jiné činnosti – pomíjivé sdělení – nekomplexní
Venkovní reklama = billboardy, dopravní prostředky, apod.	<ul style="list-style-type: none"> – geografická flexibilita – nízká cena – pestrost forem – nedá se vypnout 	<ul style="list-style-type: none"> – omezené množství informací – nízká či žádná selektivita – některé omezeny vyhláškami – málo vnímaná komunikace
Noviny	<ul style="list-style-type: none"> – nízké náklady – geografická segmentace – flexibilita – archivace – věrohodnost – vysoká informační hodnota 	<ul style="list-style-type: none"> – nízká kvalita tisku – malá selektivita – krátká životnost – přeplněnost inzercí – omezené emoční působení

³⁴ DE PELSMACKER, P., aj., Marketingová komunikace, s. 243

Časopisy	<ul style="list-style-type: none"> – vcelku dlouhá životnost – kvalita a barevnost tisku – demografická segmentace – prestižnost prezentace – vhodné pro produkty s důležitým vzhledem – podrobnost a věrohodnost sdělení – sales promotion akce (vzorky, kupóny, ...) 	<ul style="list-style-type: none"> – vyšší cena – málo flexibilní – v některých titulech přesycení – pomalé médium
Kino	<ul style="list-style-type: none"> – delší spoty – emotivní vnímání – nelze přepnout – dobré zacílení 	<ul style="list-style-type: none"> – vysoké náklady
Podomní reklama = reklamní publikace ve schránkách	<ul style="list-style-type: none"> – geografická flexibilita – rychlý a vysoký dosah – značné množství informací – nízké náklady – sales promotion akce (slevové kupóny) 	<ul style="list-style-type: none"> – malá selektivnost – nízká kvalita reprodukce – v některých zemích zákaz

Zdroj: upraveno podle VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J., Reklama: jak dělat reklamu, s. 37 – 44; DE PELSMACKER, P., aj., Marketingová komunikace, s. 256 – 260

Reklama je velmi důležitou složkou komunikačního mixu, ačkoli je dnes hodně kritizována. Provedený výzkum v České republice potvrdil, že reklama je neustále velmi platným nástrojem. Bylo zjištěno, že sice v části populace roste pocit přesycenosti projevující se především v oblasti televizní reklamy, billboardů a podomní reklamy, ale přesto 60 % českých občanů míní, že reklama je potřebná pro národní ekonomiku. Reklama je dokonce vnímána jako samozřejmá součást dnešního života pro 80 % populace.³⁵

3.1.2 Direct marketing (přímý marketing)

De Pelsmacker uvádí, že: „*Přímý marketing znamená kontaktování stávajících a potenciálních zákazníků s cílem vyvolat okamžitou a měřitelnou reakci. Slovo „přímý“ zde znamená, že se využívají média umožňující přímý kontakt, jako je například pošta,*

³⁵ VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J., Reklama: jak dělat reklamu, s. 25

*katalogy, telefonní kontakty a brožurky.*³⁶ Jedná se o nástroj zvyšující význam dlouhodobých vztahů se zákazníky, ale může také sloužit pro prodej nebo podporu prodeje. Někdy bývá označován jako databázový marketing, protože pracuje s databázemi, které si podnik utváří. Každá databáze by měla minimálně obsahovat základní osobní údaje, údaje o nákupních transakcích a komunikaci.³⁷ Přímý marketing je díky svým výhodám stále častěji využíván i ve sportovním prostředí. Mezi hlavní výhody patří zejména relativně nízké náklady (především pokud se jedná o elektronickou komunikaci), také možnost zacílení a flexibility. Sportovní organizace využívají služeb přímého marketingu pro udržení si dobrých vztahů se svými stávajícími fanoušky a snaží se jim poskytnout výhodu čerstvých informací, které zasílají prostřednictvím e-mailů, dopisů či SMS zpráv. Fanoušek pak má nejčerstvější informace ze zákulisí klubu, např. o nových hráčských posilách.

Přímý marketing je stejně jako reklama úzce spjat s mediálními nosiči, např. s televizí nebo tiskem. De Pelsmacker rozděluje mediální nosiče na adresné a neadresné.³⁸ Skupinu neadresných médií tvoří tištěná reklama v novinách či časopisech s uvedením telefonního čísla, běžící spoty v televizích s telefonním číslem a v neposlední řadě teletext. Pro Českou republiku však teletext nemá velký význam. Do adresných médií je zařazen tzv. direct mail – tedy písemné obchodní sdělení adresované přímo osobě a doručené poštou, dnes již direct mail nemá velkou odezvu, především díky přesycenosti obyvatel tímto nástrojem. Další složkou adresných médií je telemarketing, katalogy a nová internetová média.

3.2 Publicita

Publicita bývá často zaměňována s PR. Publicita má svoji jedinečnou vlastnost – není placená, což je pro sportovní organizace velké plus vzhledem k jejich omezeným finančním prostředkům. Publicita však organizace stojí značnou snahu a úsilí. Favorito dokonce uvádí, že publicita je profese jako každá jiná, která potřebuje pouze budovat a mít

³⁶ DE PELSMACKER, P., aj., Marketingová komunikace, s. 388

³⁷ Tamtéž, s. 398

³⁸ Tamtéž, s. 392

určité vlastnosti.³⁹ Oddělení publicity jako jedinečného nástroje komunikačního mixu je typické pro sportovní prostředí především díky obrovskému mediálnímu zájmu. Profesor Sekot uvádí: „*Sport je fenoménem o němž jsme cíleně – vedle nejdůležitějších politických událostí a počasí – mediálně globálně informováni s pravidelností skutečně železnou.*“⁴⁰ Publicita ve sportu je i v podmínkách České republiky velice rozšířená, jako příklad lze uvést čistě sportovně založené televizní kanály ČT4 a Nova Sport nebo tiskoviny jako je deník Sport. Navíc je v každých českých novinách věnována podstatná část právě sportu. Publicita přináší pro sportovní organizace několik výhod. Zpráva vypadá důvěryhodněji než reklama právě z důvodu jejího neplacení sportovní organizací. Také dokáže lépe oslovit typ lidí vyhýbajících se cíleně reklamě. Navíc není tak časově omezená jako reklama a v podtextu jisté dramatičnosti (např. zápasu) dokáže lépe zákazníka oslovit. Navíc (jak bylo uvedeno výše) nestojí podnik finanční prostředky. Na druhou stranu však přináší i několik nevýhod: iluzi ziskovosti třetí strany a v některých případech velmi obtížnou situaci, kdy si lidé myslí, že publicisté jsou lháři a publicita je pouze reklamním trikem.⁴¹

3.3 Osobní kontakt

Ve všeobecném marketingu se vyskytuje pod názvem osobní prodej, tento výraz však pro sportovní prostředí není vhodný, protože prodej není vždy zamýšlený a žádoucí výsledek. Skutečnost, že prodej není prioritou, uvádí i De Pelsmacker, který stanovil cíl v podobě spokojeného zákazníka a prezentace firmy, nikoli jako prodej samotný.⁴² Irwin o osobním kontaktu prohlásil: „*Personal contact is critical to the success of an effective promotional campaign. Whereas advertising is very public, indiscriminate and impersonal, personal contact can be tailored to the target customers' interests and needs.*“⁴³ Tedy osobní kontakt je rozhodující pro úspěch efektivní propagační kampaně. Zatímco reklama je velmi veřejná, bez rozdílu a neosobní, osobní kontakt je uzpůsoben pro zájmy a potřeby cílových zákazníků. Osobní kontakt obsahuje lidský element, díky kterému dochází k dialogu mezi

³⁹ FAVORITO, J., Sports publicity: a practical approach, s. xiii

⁴⁰ SEKOT, A., Sociologické problémy sportu, s. 9

⁴¹ IRWIN, R. L., aj., Sport promotion and sales management, s. 5

⁴² DE PELSMACKER, P., aj., Marketingová komunikace, s. 465

⁴³ IRWIN, R. L., aj., Sport promotion and sales management, s. 8

kupujícím a prodávajícím, v ostatních nástrojích komunikačního mixu dialog často chybí. Zahnutí dialogu pak vyžaduje interakci mezi zákazníkem a opravdu vysoké požadavky na prodávající.

Mezi výhody osobního kontaktu patří velký vliv, který osobní kontakt přináší, zacílené sdělení, interaktivita (dovoluje poskytnout tolik informací, kolik je potřeba, informace jsou komplexní a navíc je zde zpětná vazba), vytváření a udržování vztahů se zákazníky a vhodné pokrytí (neplývá se s prostředky na komunikaci s lidmi, které sdělení vůbec nezajímá). Osobní kontakt má i své nevýhody, mezi které patří především vysoké náklady, s nimi je spjat i omezený dosah a malá frekvence, dále se jedná o nemožnost plné kontroly prodejců a narušení konzistence firemní image, když prodejci prezentují firmu odlišným způsobem.⁴⁴

Irwin dále uvádí, že komunikace by měla být odlišná podle stupně věrnosti. Stanovil 3 stupně, u kterých je osobní kontakt mírně odlišný. Nejnižší stupeň tvoří finanční propojení mezi organizací a zákazníkem, komunikace je zde krátkodobá, jedná se především o prodej vstupenek a poskytnutí různých cenových výhod. Prostřední stupeň je sociální propojení, kde se již komunikace zaměřuje na vytvoření dlouhodobějších vztahů. Např. zákazník si koupí permanentku a k tomu pravidelně dostává informace z klubu nebo přání k narozeninám. Cílem je vytvořit pocit, že zákazník není pouze číslo, ale důležitá součást klubu. V nejvyšším stupni se nachází velmi málo účastníků, jsou to především sponzoři a celoživotní členové klubu. Komunikace s nimi je velice osobní.⁴⁵

Typickým rysem pro osobní kontakt ve sportovním prostředí je využít samotných hráčů jako osob, které komunikují s fanoušky. Tato komunikace je charakteristická především pro velké sportovní kluby. Komunikace s hráči bývá často zaměřena na mladé lidi, u kterých má vzrůst zájem. Kluby mohou dělat setkání s hráči před sezónou, během sezóny se pak využívá chatování s hráči většinou prostřednictvím klubových webových stránek. Někdy se o přestávkách během utkání hráči návštěvníkům podepisují či odpovídají na otázky.

⁴⁴ DE PELSMACKER, P., aj., Marketingová komunikace, s. 465

⁴⁵ IRWIN, R. L., aj., Sport promotion and sales management, s. 5

3.4 Stimuly

Pojem stimuly odpovídá významu podpory prodeje ve všeobecném marketingu zahrnující také výstavy a veletrhy.

3.4.1 Podpora prodeje obecně

Podpora prodeje se ve sportovních organizacích vyskytuje ve spojení nejčastěji s reklamou nebo ostatními komunikačními nástroji. Velice častá je podpora prodeje zaměřená na zákazníky, která hraje důležitou roli v rámci sportovního prostředí. Zákaznická podpora prodeje je prováděna z několika důvodů: aby si vyzkoušeli produkt, aby se zvětšil tržní potenciál (prodalo se více vstupenek). Další důvody pro podporu prodeje mohou být posílení účinku ostatních nástrojů, posílení loajality existujících zákazníků a také odměna současným zákazníkům.⁴⁶ Podpora prodeje neposkytuje organizacím pouze výhody, ale také několik hrozeb a problémů, mezi ně patří např. považování značky za levnou a poškození image při často prováděné podpoře.

Podpora prodeje zahrnuje mnoho dílčích nástrojů, Irwin definuje podporu jako veškeré aktivity, které se řídí stimulací rychlé nákupní akce.⁴⁷ Pro správný výběr jednotlivých nástrojů podpory je nutné znát své cílové skupiny a vědět, které z pobídek ocení. Ve sportu se využívají pouze některé z nástrojů. Velmi často je zákazníkovi nabídnuta účast v soutěži či slosovatelné vstupenky, výhrou pak bývá např. den strávený s týmem, večeře s hráčskou hvězdou, VIP vstupenky, produkt od sponzora aj. Dále se jedná o různé podpůrné akce na stadionech, lidé dostávají např. malé upomínkové dárky s logem klubu, které jim pak pomohou lépe a častěji si vzpomenout na tým a zážitek. Upomínkové dárky by měly mít vazbu na vlastní produkt. Sportovní týmy používají také finanční pobídky ve smyslu snížení cen vstupného pro skupiny nebo na méně lukrativní zápasy, také permanentní vstupenky se dají pokládat za podporu prodeje. Velice oblíbenou podporou prodeje pro sportovní kluby jsou autogramiády, kam přijdou fanoušci a mohou si odnést podpisy hráčů, často bývají tyto akce doplněny prodejem zboží z fanshopů. Mnoho sportovních týmů také

⁴⁶ DE PELSMACKER, P., aj., Marketingová komunikace, s. 360

⁴⁷ IRWIN, R. L., aj., Sport promotion and sales management, s. 5

vytváří tzv. kontinuální podporu, při které musí lidé přijít na zápas, aby získali třeba kartičku vydanou v omezené edici.⁴⁸ Sportovní podpora prodeje zahrnuje ještě mnoho jiných aktivit a je pouze na společnosti, kterou podporu vytvoří. Kreativitě se meze nekladou.

Úspěch tohoto komunikačního nástroje pak (mimo jiné) závisí na části sezóny, ve které je prováděna, na dni v týdnu, konkurenci (podpora prodeje je velmi lehce napodobitelná), ale také na kvalitě reklamního dárku.⁴⁹ Využívání podpory prodeje má v České republice zvyšující se tendenci, mezi občany je stále oblíbená, protože většina tvrdí, že není podporou prodeje přesycena a část české populace by uvítala zvýšení její intenzity.⁵⁰

3.4.2 Výstavy a veletrhy

Výstavy a veletrhy nejsou typickým komunikačním nástrojem pro nehmotný sportovní produkt. Častěji jsou využívány ve sportovním prostředí pro výrobce či prodejce sportovního vybavení. I v České republice je několik výstav věnovaných oblasti sportu, např. mezinárodní sportovní veletrh Sport Life, či výstavy Fitness Expo, Sport Tech, Marathon Sport Expo. Výstavy a veletrhy jsou v některých případech využívány kluby k jejich prezentaci. V některých případech sportovní kluby vysílají své hráčské hvězdy jako hosty na sportovně orientované výstavy a veletrhy. Následná asociace hvězdy s klubem může návštěvníkům připomenout jeho existenci.

3.5 Atmosféra

Atmosféra je specifickým nástrojem u sportovních organizací a stává se dokonce klíčovým bodem v komunikaci. Atmosféru definoval Irwin jako veškeré akce které jsou dělány, aby místo nákupu či spotřeby vyvolávalo emocionální efekty pro zákazníka.⁵¹

⁴⁸ MASTERALEXIS, L. P., Principles and Practice of Sport Management, s. 342

⁴⁹ Tamtéž, s. 342

⁵⁰ VYSEKALOVÁ, J. aj., Psychologie reklamy, s. 22

⁵¹ IRWIN, R. L., aj., Sport promotion and sales management, s. 10

Důvod vzniku atmosféry jako samostatného komunikačního nástroje je reakce na nesnadnou identifikaci návštěvníků sportovních utkání. Podstata zprvu spočívala ve vytvoření jednoty mezi návštěvníky. K tomuto účelu sloužilo vytvoření jednotného pokřiku, písní, tanců, způsobu fandění a děkování týmu.⁵²

Pro správné využití atmosféry je vhodné mít k dispozici novou arénu či stadion s nejnovějším vybavením. Návštěvník pak může být zasažen jedinečným zážitkem spojeným např. s laser show, ohňostrojem a různými barevnými animacemi. Trendem především zimních stadionů se stala kostka nad ledovou plochou, která má jak informační charakter, tak slouží jako podklad pro reklamu sponzorů, ale i na skutečnosti podporující dobrou atmosféru (srdíčka, soutěže, podněty k fandění, atd.). Nedílnou součástí je také hudba a mluvené slovo moderátora. Atmosféru vytváří i programy o přestávkách, které mohou být vyplněny např. soutěžemi pro fanoušky, vystoupením tanečních skupin, atd. Nedílnou součástí jsou maskoti a roztleskávačky. Na českých stadionech navíc zákazník slyší na začátku utkání státní hymnu, která vytvoří sváteční atmosféru. Pod tento komunikační nástroj se dá zahrnout mnoho skutečností, se kterými se zákazník setká na stadionu i mimo něj – jako jsou čisté toalety, občerstvení, délka front, možnost zaparkování vozidla v blízkosti místa akce. Atmosféra bývá často spojena s dalšími komunikačními nástroji – především s reklamou a stimuly.

3.6 Licence

Licence jsou nástrojem, který je velice úzce spjat se značkou, její strategií a hodnotou. Jak již bylo uvedeno, tvorba sportovní značky je nyní obrovským trendem, i když v České republice teprve stojícím na svém počátku. Tvorba značky není zaměřena na krátké období, De Pelsmacker uvádí, že značka je nejenom velmi mocným nástrojem ve strategickém marketingu, ale také hnacím motorem, který vede k dlouhodobé ziskovosti.⁵³ Úkolem značky ve sportovním prostředí je identifikace na trhu, propagace, ziskovost a ochrana.⁵⁴ Z hlediska ziskovosti se jedná o pronajmutí značky na základě franchisingu,

⁵² IRWIN, R. L., aj., Sport promotion and sales management, s. 10

⁵³ DE PELSMACKER, P., aj., Marketingová komunikace, s. 59

⁵⁴ IRWIN, R. L., aj., Sport promotion and sales management, s. 11

ochrana značky zahrnuje nedovolené použití značky, které je trestné. Sportovní značka obsahuje stejné komponenty jako značka ve všeobecném marketingu, jsou to: jméno, symbol, barva, design a jejich kombinace. Převážná část hokejových sportovních značek je spjata s nějakým zvířetem. Nešvarem českých hokejových klubů je jméno obsahující název hlavního sponzora, což může vést ke změně názvu každou sezónu. Sportovní značku kluby dále používají na zboží, které si pak fanoušek může zakoupit v tzv. fanshopech. Dnes jsou nabízeny nejenom klasické produkty se značkou jako jsou kšiltovky, trička a bundy, ale mnoho extrémních produktů od šperků po cibulovou polévku. Výhodou těchto produktů je skutečnost, že fanoušek si daný výrobek koupí, nosí ho a tím se vlastně stává chodící reklamou sportovního klubu.

3.7 Sponzoring

Ačkoli je sport oblastí, která je velmi hojně sponzorována, nevylučuje to fakt, že sportovní organizace také mohou sponzorovat. Sportovní organizace sponzorují především z důvodu svých komunikačních cílů, snaží se tedy sponzorovat takové akce a aktivity, kde můžou oslovit svoji cílovou skupinu. Důvody pro využívání sponzoringu jako komunikačního nástroje jsou stále dražší masová reklama a přesycení touto reklamou.⁵⁵ Velmi často je sportovními organizacemi využíván tzv. sociální sponzoring, jako jeden z nástrojů sociální odpovědnosti firem. Tento komunikační nástroj je využívám především pro podporu značky nebo jména společnosti⁵⁶, která se tak dostává do povědomí více lidí najednou.

3.8 Komunitní vztahy

Komunitní vztahy přistoupily do sportovního komunikačního mixu jako poslední především díky velkému důrazu kladenému na vztahy se svými fanoušky a cílovou skupinou. Nástrojem jsou zde aktivity PR. Existuje mnoho definic PR, Stoldt např. uvádí: *„Sport public relations is a managerial communication-based function designed to identify a sport organization`s key publics, evaluate its relationships with those publics, and foster*

⁵⁵ DE PELSMACKER, P., aj., Marketingová komunikace, s. 331

⁵⁶ SVOBODA. V., Public relation – moderně a účinně, s. 67

*desirable relationships between the sport organization and those publics.*⁵⁷ Tedy sportovní PR je řídicí funkce založená na komunikaci vytvořená k identifikaci klíčové veřejnosti sportovní organizace, hodnotící vztahy s veřejností a pomáhající v rozvoji potřebných vztahů mezi sportovní organizací a touto veřejností.

Sportovní PR je součástí komunikační strategie, která se zaměřuje především na aktivity komunikace s fanoušky. Jedná se o proces interakce mezi fanoušky a sportovní organizací. Celý proces sportovního PR má hned několik cílů, které stanovila Hopwood, jedná se o vytvoření a udržování navzájem prospěšných dlouhodobých vztahů, zvednutí povědomí o značce, informování, výchova, vystavení důvěry, tvorba přátel, motivování lidí k podpoře týmu a přijetí fanoušků.⁵⁸ Mezi nejpoužívanější nástroje sportovních organizací jsou formální komunikace v podobě tiskových prohlášení a autogramiád např. s hráči, vedením klubu, tiskovým mluvčím, sponzory, ale i maskoty. Výhodou PR je pak věrohodnější a zajímavější dojem na cílovou skupinu. Komunitní vztahy jsou také nástrojem krizové komunikace, která je využívána, když dojde k nějaké negativní situaci. Ve sportu se může jednat o velmi širokou škálu skutečností, kdy je potřeba krizové komunikace využít, jsou to např. dlouhodobě nepříznivé sportovní výsledky, výměna trenéra, obvinění z uplácení apod.

3.9 Nové trendy ve sportovní marketingové komunikaci

Mezi nové trendy v komunikaci patří **virový** (virální) **marketing**, který je založen na vytvoření kreativní zprávy, tu si pak lidé sami navzájem posílají prostřednictvím e-mailu. Základem virového marketingu je vytvořit atraktivní zprávu, která je rozeslána pouze několika přátelům, ti ji dále posílají dalším a dalším, takže se zpráva dostane k velkému počtu lidí. Dalším velmi využívaným nástrojem je tzv. **digitální marketing**. Jde v podstatě o reklamu na Internetu, která se může vyskytovat v podobě webových stránek, bannerů, e-mailových nabídek, klíčových slov ve vyhledávacích aj.⁵⁹ Neopomenutelnou složku digitálního marketingu tvoří trend posledních let, kterým je sociální síť Facebook.

⁵⁷ STOLDT, G. C., aj., Sport public relations: managing organizational communication, s. 2

⁵⁸ HOPWOOD, M., aj., Sport Public Relations and Communication, s. 23

⁵⁹ FREY, P., Marketingová komunikace: nové trendy a jejich využití, s. 33

Sportovní organizace z výše uvedených nejčastěji používají své webové stránky, na kterých prezentují nejenom zprávy z klubu, statistiky a různé soutěže pro fanoušky, ale také své vlastní on-line obchody. Dále používají sociální síť Facebook, která poskytuje přímou odezvu od fanoušků. Za nový trend se dá považovat velké rozšíření majitelů mobilních telefonů a jejich využívání pro **mobilní marketing**. Ten je nástrojem pro dosažení mnoha různých cílů, např. pro posílení vztahu spotřebitelů k výrobku, zvýšení objemu prodeje, větší frekvenci návštěv a zvýšení spokojenosti spotřebitele.⁶⁰ Pro dosažení těchto cílů existuje v mobilním marketingu několik technik, např. soutěže s okamžitou výhrou, SMS hry, SMS kluby a portály, rychlostní soutěže, odměňování logy a vyzváněními, M-kupóny, M-pozvánky a M-inzeráty.⁶¹ **Product placement** jako další z nových trendů v komunikaci znamená záměrné umístění výrobku či značky do filmu nebo počítačové hry. Ve sportovním prostředí se může ve filmu objevit celý tým nebo jenom hráčská hvězda, která bude u lidí asociovat klub. Nekonvenčním nástrojem je tzv. **guerilla marketing**, který se liší od klasických reklamních kampaní především v jejich nižší ceně, krátkému působení, nečekanému a často velmi kreativnímu pojetí.

⁶⁰ FREY, P., Marketingová komunikace: nové trendy a jejich využití, s. 67

⁶¹ Tamtéž, s. 70

4 Deskripce stávajících komunikačních nástrojů společnosti Bílí Tygři Liberec, s. r. o.

Společnost Bílí Tygři Liberec, s. r. o. se vyvíjela jako mnoho jiných obchodních společností, avšak s přihlédnutím na specifika sportovních organizací byl její vývoj více dynamický a použití nástrojů marketingu více znatelné. Dnes se snaží také využívat marketingové komunikace, přesto čelí mírnému poklesu divácké přízně, což vyplývá z analýzy návštěvnosti za posledních 5 sezón.

4.1 Historie společnosti Bílí Tygři Liberec, s. r. o.

Historie společnosti Bílí Tygři Liberec, s. r. o. je velmi úzce spojena s kluby, které v minulosti hrály lední hokej na území Liberce. Významným mezníkem přitom byla výstavba Zimního stadionu v roce 1956 a sloučení dvou již existujících klubů (Jiskra Kolora a Tatran) v klub jeden – Lokomotivu Liberec. Název Lokomotiva Liberec však nevydržel příliš dlouho, už v roce 1961 se klub přejmenoval na HC Stadion Liberec. Poslední změna jména klubu pak proběhla 21. srpna 2000, kdy klub dostal svůj dnešní název: Bílí Tygři Liberec.⁶²

Cesta za dnešní slávou klubu nebyla zdaleka tak jednoduchá. 70. léta znamenala pro liberecký hokej velký úspěch a mládežnická mužstva v té době vychovala mnoho výborných hokejistů. Finanční problémy klubu v období 1985 až 1995 však přinesly značný úpadek, a to zejména „A“ mužstva, mládež se i přes nepříznivé podmínky podařilo udržet na vyšší úrovni. Úpadek mužstva způsobený finančními problémy přinesl velkou ztrátu divácké přízně a prestiže klubu. Situace se mění až po vstupu firmy Syner v roce 1994, která přinesla finanční prostředky a změny v organizaci a řízení klubu. Klub tímto krokem ožil a hned další rok postupuje do 1. ligy ledního hokeje a později do nejvyšší české soutěže – extraligy ledního hokeje.⁶³

⁶² Bílí Tygři Liberec: Historie hokeje v Liberci [online]. c2006-2011 [cit. 2011-04-02]. Dostupný z WWW: <<http://hcbilitygri.cz/zobraz.asp?t=historie>>.

⁶³ Tamtéž

Bílí Tygři první rok v extralize (2002/2003) skončili na 12. místě po základní části. Další sezóna dopadla o stupeň lépe – 11. místo. Pak přišel velký zlom, do liberecké branky se podařilo ulovit olympijského vítěze a mistra světa Milana Hniličku, tento rok přichází i mnoho hráčů ze zámoří (kvůli výluce v americké Národní hokejové lize – dále pouze NHL). Liberec sezónu končí 5. po základní části a dostává se tedy do play-off, kde získává bronzovou medaili. Před sezónou 2005/2006 se Tygři stěhují do nově postavené multifunkční Tipsport arény a základní část extraligy vyhrávají, avšak v play-off již končí ve čtvrtfinále a zbývá na ně pouze 5. místo. Sezónu 2006/2007 také v základní části vyhrávají a v play-off získávají bronzovou medaili. Tygři postupují z 3. místa ze základní části sezóny 2007/2008, ale v play-off jsou poraženi a končí na 4. místě. Na sezónu 2008/2009 Bílí Tygři nevzpomínají v nejlepším, po několika letech se neprobojovali do play-off a končí na celkovém 9. místě. Další rok již Bílí Tygři berou nejméně oblíbené 4. místo. V sezóně 2010/2011 končí celkově na 6. místě.⁶⁴

Výsledky a historie klubu jsou velmi důležité, protože z nich je vidět výrazný vzestup klubu, který byl právě způsoben výborným managementem a vedením klubu jako každé jiné obchodní společnosti. Práce klubu se zaměřila nejen na sportovní stránku své činnosti, ale i propagaci a především získávání diváků a dalších příznivců a partnerů pro zajištění kvalitních sportovních výsledků, ale i přitažlivé zábavy s účastí velkého množství diváků.

4.2 Současnost ve společnosti Bílí Tygři Liberec, s. r. o.

Pro orientaci se ve stávající situaci společnosti je nejvhodnější sestavit SWOT analýzu, která poskytuje sice hrubý, ale velmi důležitý obraz o prostředí podniku. SWOT analýza je sestavena z analýzy silných a slabých stránek mikroprostředí (S/W) a analýzy příležitostí a hrozeb makroprostředí (O/T).⁶⁵

⁶⁴ Bílí Tygři Liberec: Historie hokeje v Liberci [online]. c2006-2011 [cit. 2011-04-02]. Dostupný z WWW: <<http://hcbilitygri.cz/zobraz.asp?t=historie>>.

⁶⁵ VAŠTÍKOVÁ, M., Marketing služeb, s. 58

Tab. 2: SWOT analýza společnosti Bílí Tygři Liberec, s. r. o.

Silné stránky (S): <ul style="list-style-type: none"> • Stálá základna fanoušků (cca 49 % míst obsazeno permanentkáři) • Materiální prostředí (Tipsport aréna z r. 2005, ...) • Kvalifikovaní zaměstnanci • Infrastruktura • Omezený vstup na trh (max. 14 týmů) 	Slabé stránky (W): <ul style="list-style-type: none"> • Vysoké náklady na provoz klubu • Nedostatek prováděných výzkumů v oblasti sportu • Nízká finanční podpora sportu ze strany státu • Konkurence v okolí (nákupní centra, kina, divadla, ostatní sporty, aj.) • Závislost na sponzorech
Příležitosti (O): <ul style="list-style-type: none"> • Liberec s velkou oblibou sportu • Zavedení Eura v ČR • Zvyšující se počet obyvatel v Libereckém kraji • Vysoký zájem médií o sport 	Hrozby (T): <ul style="list-style-type: none"> • Negativní vliv špatných herních výsledků u sportovního produktu • Skandály ohrožující fair play (podplácení, odpočty bodů, ...) • Vyšší zájem o ostatní sporty • Agresivní fanoušci

Zdroj: vlastní s využitím: Analýza financování sportu v ČR, Vybrané charakteristiky populačního vývoje Libereckého kraje v letech 1991 – 2009

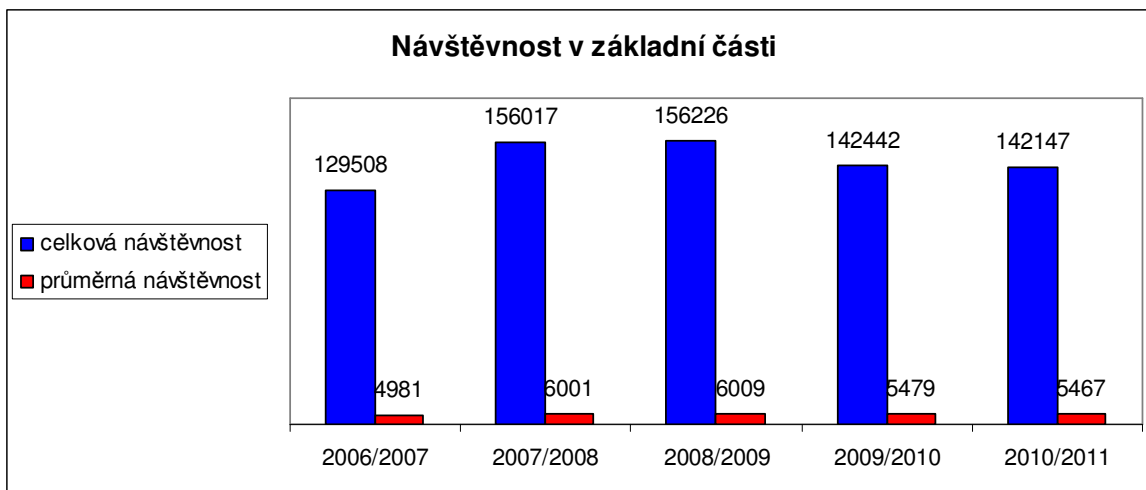
4.3 Cílová skupina společnosti

Podle tiskového mluvčího pana Jana Rachoty se společnost Bílí Tygři Liberec snaží profilovat jako společnost nabízející zábavu pro všechny. Hokejová utkání v Liberci tak navštěvují různé věkové kategorie lidí od malých dětí, které na hokej berou rodiče, až po seniory. Rodiče s malými dětmi přitom znamenají velmi důležitou skupinu, protože až děti vyrostou, je u nich velká pravděpodobnost, že budou i nadále fandit tomuto klubu, který v mládí navštěvovaly. Navíc si přivedou kamarády či vlastní rodiny. Další výhodou této skupiny je fakt, že děti může hokej nadchnout a ony rozšíří řady hráčů Bílých Tygrů.

Z hlediska geografických kritérií je marketingová komunikace zaměřena na Liberec a jeho okolí. Navíc se Bílí Tygři snaží prezentovat svůj klub v nedalekém Německu. Proto na domácím utkání Bílých Tygrů můžete spatřit několik německých fanoušků, některých dokonce s vlastními permanentními vstupenkami.

4.4 Vývoj návštěvnosti ve společnosti Bílí Tygři Liberec, s. r. o.

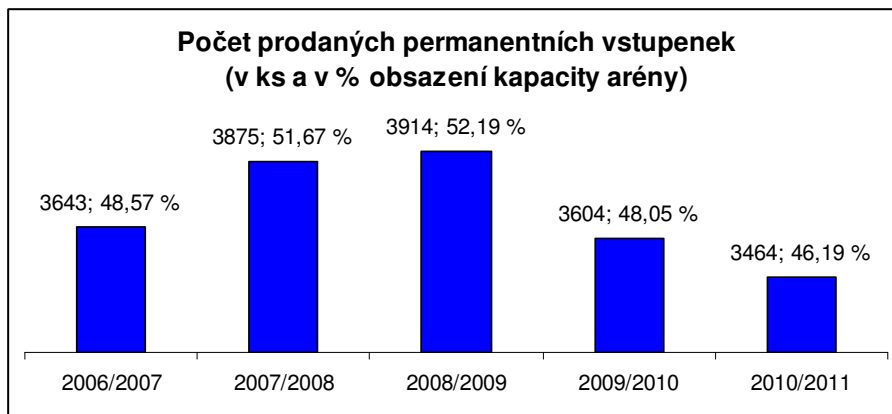
Návštěvnost domácích zápasů závisí na mnoha aspektech, liší se podle soupeře, který přijede do Liberce, podle úspěchů či neúspěchů, které zrovna tým provází, závisí i na skutečnosti, zda je zrovna zápas vysílán v televizi či nikoli a na období v sezóně. Dále je uvedeno porovnání návštěvnosti. Návštěvnost byla zkoumána pouze během základní části, nebylo bráno v úvahu předkolo play-off, čtvrtfinále, semifinále ani finále, z důvodu že ne každý rok Liberec tato utkání hrál. Pro porovnání vývoje návštěvnosti byla zanalyzována data za posledních 5 sezón pro stadion Tipsport arény, který má kapacitu 7 500 diváků. Data jsou získána z oficiálních webových stránek společnosti a od tiskového mluvčího Jana Rachoty.



Obr. 2 Vývoj návštěvnosti v základní části

Zdroj: upraveno podle informací od tiskového mluvčího

Návštěvnost domácích utkání Bílých Tygrů výrazně vzrostla po sezóně 2006/2007 o 26 509 návštěvníků u celkové návštěvnosti a o 1020 návštěvníků na zápas, uvedenou skutečnost je možné přisoudit výbornému výsledku ze sezóny 2006/2007, kdy Bílí Tygři obdrželi bronzovou medaili. Další dvě sezóny se návštěvnost nijak dramaticky nemění. Výrazný skok přináší sezóna 2009/2010, kdy došlo k meziročnímu poklesu návštěvnosti o 13 784 návštěv z celkového počtu návštěvníků a o 530 na zápas. Důvodem může být dopadající krize na společnost a omezení výdajů na kulturní akce u domácností, ale také špatné herní výsledky ze sezóny 2008/2009, kdy se Bílí Tygři neprobojovali do play-off. Sezóna 2010/2011 nepřinesla výraznou změnu v návštěvnosti od předchozího roku.

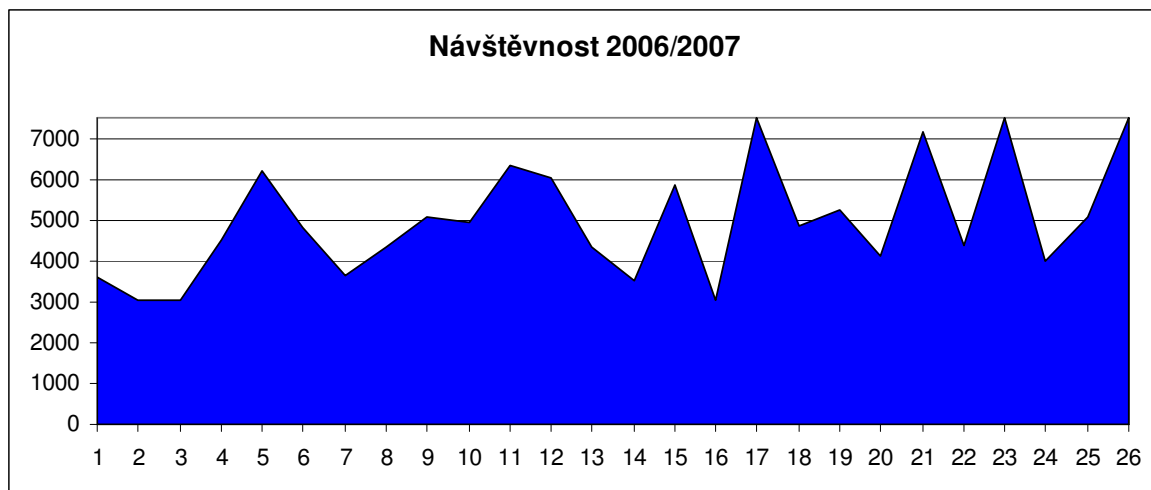


Obr. 3 Počet prodaných permanentních vstupenek

Zdroj: upraveno podle informací od tiskového mluvčího

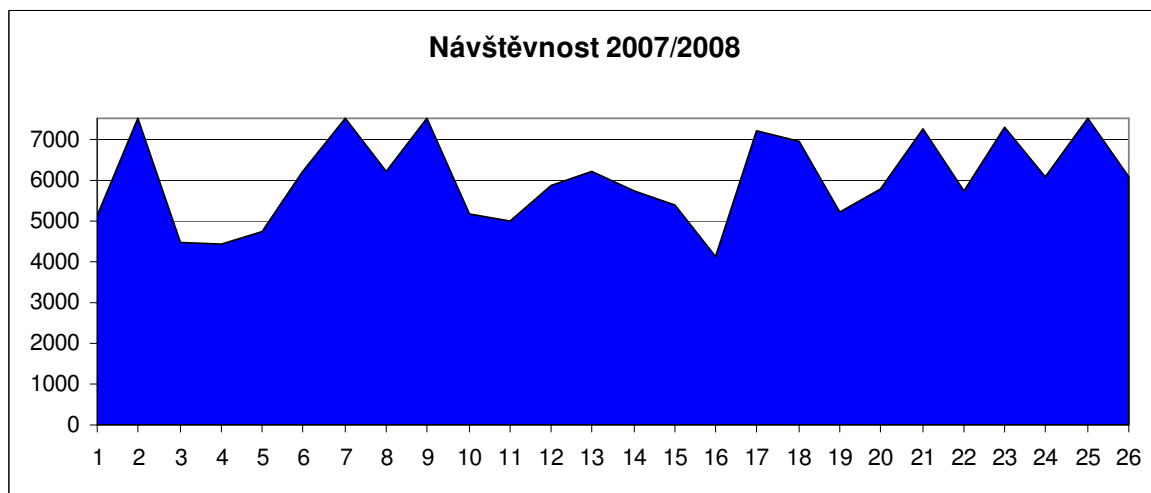
Počet prodaných permanentních vstupenek je také důležitým ukazatelem. Permanentní vstupenka zabezpečuje návštěvníkům stálé místo po celou základní část extraligy. Navíc se jedná o velmi zainteresované návštěvníky, kterých je potřeba si vážit a snažit se je udržet. Jak je vidět z následujícího grafu, ačkoli sezóna 2006/2007 byla s nejmenší návštěvností, bylo prodáno více permanentních vstupenek než v posledních dvou obdobích. Počet prodaných permanentních vstupenek v sezónách 2007/2008 a 2008/2009 dokonce činil lehce nad polovinu kapacity Tipsport arény. Z údajů nejčerstvějších – tedy za sezónu 2010/2011 vyplývá, že počet prodaných permanentek se snižuje, v tomto období činil 3 464 prodaných kusů, kterými byla zaplněna Tipsport aréna z 46,19 %.

Dále byla zkoumána návštěvnost v jednotlivých ročnících extraligy. Data jsou však v prvních dvou sezónách ovlivněna neznalostí informací o tom, jaká utkání se vysílala v televizi, proto zde nejsou ani brány v úvahu úspěchy či neúspěchy týmu jako jeden z ovlivňujících faktorů. Ve zbylých třech sezónách jsou již data zcela vyhodnocena, protože byla k dispozici v plném rozsahu.



Obr. 4 Návštěvnost v sezóně 2006/2007
Zdroj: upraveno podle www.hcbilitygri.cz

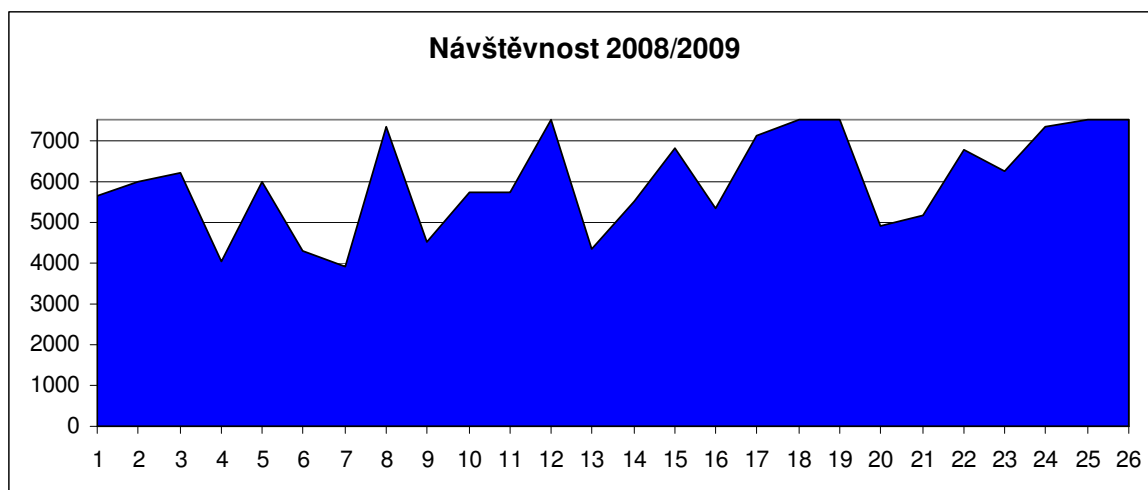
Ačkoli byl ročník 2006/2007 sezónou s celkovou nejnižší návštěvností za sledovaných pět období, dosáhl svého maxima (tedy vyprodání vstupenek) hned třikrát. Informace o tom, zda některé utkání bylo televizní, v této sezóně nebyly k dispozici. Nejnavštěvovanější zápasy byly se soupeři z Pardubic, pražské Sparty a Slavie a z Litvínova. Naopak nejméně navštěvovanými zápasy byla utkání s Třincem a Vsetínem (viz Příloha A – Tab. A1).



Obr. 5 Návštěvnost v sezóně 2007/2008
Zdroj: upraveno podle www.hcbilitygri.cz

Sezóna 2007/2008 sebou přinesla ohromný vzestup v návštěvnosti Tipsport arény při hokejových utkáních. To se odrazilo také na počtu zápasů, které byly vyprodané. V této sezóně byly vyprodány 4 zápasy, 2× se Spartou, poté s Pardubicemi a Slavií. Další 3 utkání

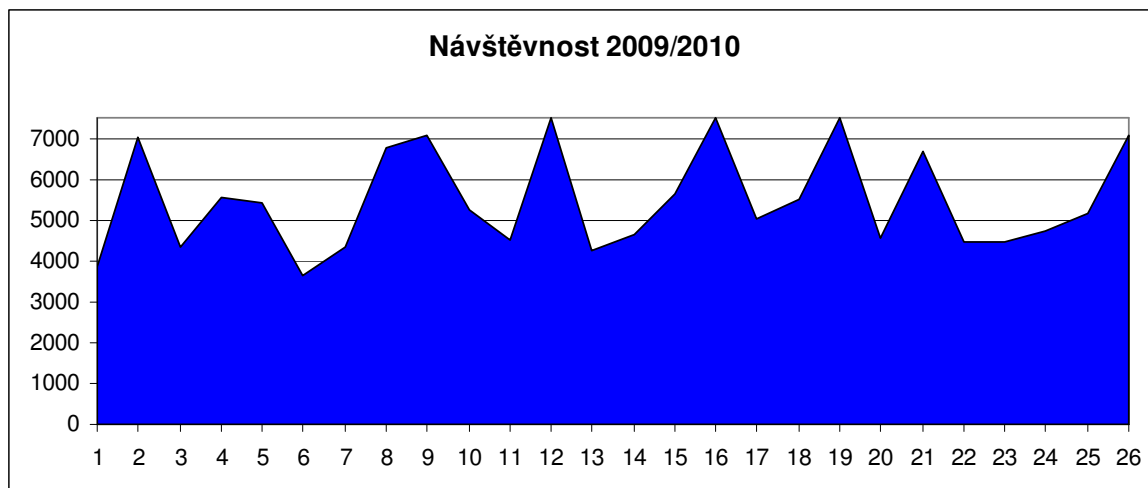
překročila hranici 7000 návštěvníků. Zda se jednalo o televizní utkání opět není podloženo informacemi. Opět se nejvíce navštěvovala utkání s Pardubicemi a pražskou Spartou a Slavií. Litvínov v tomto roce vystřídal České Budějovice. Mezi nejméně navštěvovanými zápasy byl opět Třinec, tuto sezónu ho doplnily Vítkovice (viz Příloha A – Tab. A1).



Obr. 6 Návštěvnost v sezóně 2008/2009

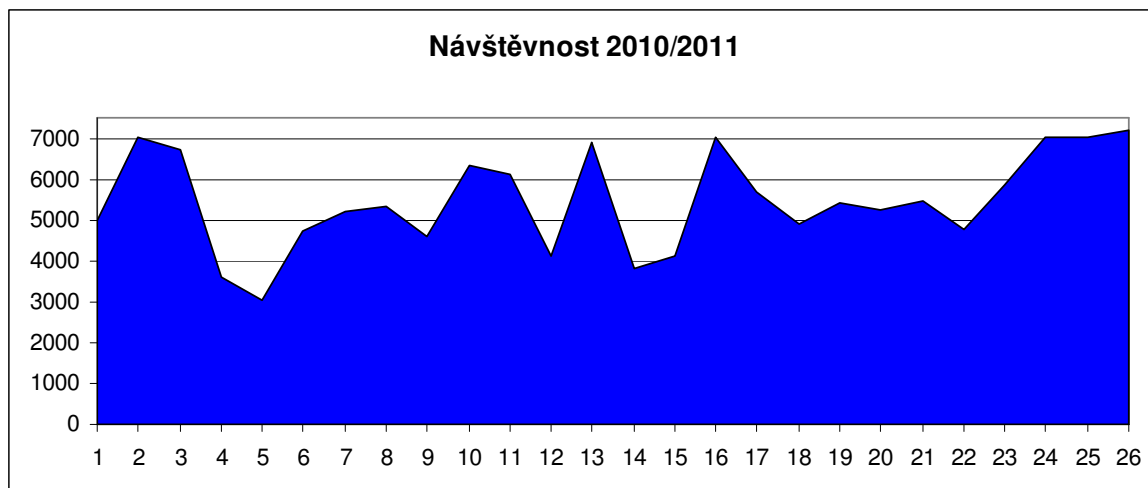
Zdroj: upraveno podle www.hcbilitygri.cz

I sezónu 2008/2009 byla návštěvnost velmi vysoká. Vyprodáno bylo dokonce 5 utkání, 2× s Plzní, po jednom zápase se Slavií, Litvínovem a Karlovými Vary. Další tři utkání se mohla pyšnit návštěvou nad 7000. Tuto sezónu návštěvníci vyprodali oba domácí zápasy s Plzní, další velmi navštěvované zápasy byly se Spartou a Slavií, ale také Karlovými Vary. Jindy hojně navštěvované Pardubice se nedostaly do první čtvrtě a skončily až šesté. Nejméně navštěvované byly překvapivě zápasy s Českými Budějovicemi, které v předchozí sezóně byly 3. nejnavštěvovanější, a zápasy se Znojmem (viz Příloha A – Tab. A1). V sezóně 2008/2009 byla v základní části odvysílána 3 utkání v televizi – jejich návštěvnost byla lehce přes 4000, výjimku tvořil zápas s divácky oblíbeným soupeřem – pražskou Spartou, který i přes vysílání přímého přenosu přilákal 7 326 návštěvníků. Také výsledky libereckých hokejistů ovlivnily návštěvnost některých utkání. Lze předpokládat, že nízká návštěvnost u prvního zápasu se Znojmem (3 912 diváků) byla ovlivněna skutečností, že Tygři předchozích 6 utkání v řadě prohráli.



Obr. 7 Návštěvnost v sezóně 2009/2010
Zdroj: upraveno podle www.hcbilitygri.cz

V sezóně 2009/2010 došlo k poklesu návštěvnosti, liberecká Tipsport aréna byla vyprodána pouze 3×, a to při zápasech se Spartou, Slavií a Plzní. V dalších třech zápasech přišlo více jak 7000 diváků. Divácky nejatraktivnějšími soupeři byli tradičně Sparta, Slávie, také Plzeň a opět se vrací Pardubice. Naopak nejméně navštěvovanými zápasy byly s Vítkovicemi a Českými Budějovicemi (viz Příloha A – Tab. A1). V sezóně 2009/2010 bylo z Tipsport arény během základní části extraligy odvysíláno 5 televizních utkání. U všech těchto utkání se návštěvnost pohybovala kolem 4 400 diváků. Výsledky Bílých Tygrů v této sezóně nebyly v základní části často přesvědčivé, i z toho lze usuzovat nízkou návštěvnost některých utkání, např. zápasu s Českými Budějovicemi předcházelo 5 prohraných utkání v řadě, návštěvnost tohoto zápasu byla pouze 3 639 diváků, ke konci základní části dokonce Tygři před domácím utkáním s Karlovými Vary prohrávají 7× v řadě. Na toto utkání do Tipsport arény přišlo pouze 4 456 diváků.



Obr. 8 Návštěvnost v sezóně 2010/2011
Zdroj: upraveno podle www.hcbilitygri.cz

V poslední hodnocené sezóně se společnosti nepodařilo ani jednou v základní části vyprodat Tipsport arénu, ale 5 zápasů mělo návštěvnost vyšší jak 7 000 diváků. Brno se stává nejnavštěvovanějším domácím soupeřem Bílých Tygrů, tento vývoj se dal očekávat díky velké podpoře fanoušků Komety Brno. Již v předchozí sezóně, kdy Brno vstoupilo do extraligy, bylo na 5. místě v návštěvnosti na libereckých utkáních. Brno je následováno tradičně atraktivními soupeři – Spartou, Slavií a Pardubicemi. Nejméně navštěvované zápasy byly s Třincem a Plzní (viz Příloha A – Tab. A1). Plzeň tedy zažila obrovský propad v atraktivitě u libereckých návštěvníků, lze však předpokládat, že tato skutečnost byla způsobena tím, že obě utkání s Plzní byla vysílána v televizi. Celkově se zvýšil počet odvysílaných televizních utkání z liberecké Tipsport arény, tuto sezónu se jednalo o 9 vysílání. Ta ovlivnila návštěvnost jinak atraktivních utkání – snížil se počet návštěv u soupeřů jako je Plzeň či Pardubice. Průměrná návštěvnost těchto zápasů byla 4 544 diváků tedy o 923 návštěvníků méně, než tvořil průměr sezóny. Základní část sezóny 2010/2011 Bílí Tygři zvládali průměrně, žádný výkyv v úspěšnosti odehraných zápasů nepřišel a tedy ani případně neovlivnil návštěvu utkání a podporu týmu.

Závěrem se dá říci, že návštěvnost hokejových utkání v liberecké Tipsport aréně je mimo jiné ovlivněna herními výsledky, obdobím, soupeřem a tím, zda je vysíláno utkání v televizi či nikoli. Herní výsledky se mohou projevit negativně na počtu diváků, pokud tým dlouhodobě nevyhrává, ale také pozitivně, pokud se zrovna týmu daří. Návštěvnost také závisí na období, ve kterém se utkání hraje – zda jde o začátek sezóny, konec, apod.

Začátek bývá s návštěvností slabší, až ke konci sezóny se návštěvnost zvyšuje, a to především kvůli blížícímu se play-off. Velká návštěvnost bývá často v období Vánoc a svátků, kdy mají lidé více volného času a jednou z možností, jak ho strávit, je právě návštěva hokejového utkání Bílých Tygrů. Soupeř, se kterým Tygři hrají, je také rozhodujícím elementem v návštěvnosti. Mezi divácky nejatraktivnější soupeře v Liberci patří Slavie, Sparta a Pardubice. Jsou to velmi známé kluby, s dlouhou tradicí a početnou základnou fanoušků. Velkou roli zde hraje fakt, že Liberec je pohodlně přístupný z obou těchto měst a často velký počet návštěvníků tvoří fanoušci hostů. Návštěvnost velmi ovlivňuje vysílání televizních utkání v přímém přenosu z liberecké Tipsport arény, u vysílaných zápasů se návštěvnost snižuje. Fanoušci totiž mohou podporovat Tygry i ze svých domovů. Společnost Bílí Tygři Liberec, s. r. o. však neovlivní, které z domácích zápasů budou vysílány v televizi. Vysílací práva totiž neposkytují Tygři, ale společnost BPA sport marketing a. s., která marketingově zastupuje hokejovou extraligu. Kolik zápasů se bude z Liberce vysílat a o jakého soupeře se jedná si volí kupec práv od společnosti BPA sport marketing, a. s., Tygři musí tato rozhodnutí respektovat. Návštěvnost jistě také ovlivňuje online vysílání zápasů na webových stránkách www.tv.hokej.cz, které je od počátku sezóny 2008/2009 zcela zdarma.

4.5 Komunikační nástroje společnosti

Společnost Bílí tygři Liberec, s. r. o. využívá rozličných nástrojů sportovního komunikačního mixu a velmi úzce spolupracuje s médii. Informace o jednotlivých komunikačních nástrojích jsou sebrány pomocí nástroje marketingového výzkumu – zákaznického testu při návštěvě hokejového utkání a od tiskového mluvčího klubu pana Jana Rachoty.

4.4.1 Reklama

Reklama je velmi používaným komunikačním nástrojem v hokejovém klubu Bílí Tygři Liberec. Umístění reklamy v jednotlivých médiích je rozličné. Společnost se snaží svá sdělení lokalizovat především v rámci Libereckého kraje, kde se nachází podstatná část cílové skupiny. Bílí Tygři spolupracují s šesti městy kraje, ve kterých se s větším či

menším úspěchem daří umístit reklamu. Z důvodu omezených finančních zdrojů uzavírá společnost nejčastěji tzv. barterové obchody, kdy za prezentovanou reklamu neplatí finanční prostředky, ale nabízí druhé straně také místo pro reklamu nebo permanentní vstupenky. Podnik umísťuje svoji reklamu nejenom v takových médiích, která dokážou zasáhnout širokou veřejnost, ale také v médiích, která jsou blízká sportovně založeným divákům. Proto hokejový klub spolupracuje se dvěma kluby hrající českou nejvyšší fotbalovou soutěž – Gambrinus ligu. Jedná se o FC Slovan Liberec a FK BAUMIT Jablonec. Spolupráce spočívá ve vzájemném umístění nejenom reklam, ale také klubových novinek v bulletinech. V Jablonci je komunikace Bílých Tygrů ještě o stupeň vyšší, protože komentátor během fotbalového utkání mluveným slovem zve na zápasy Bílých Tygrů. Další rozmístění reklam s cílem oslovit sportovně založenou veřejnost je ve formě plakátů a letáků, které se nachází ve všech pobočkách sázkové kanceláře Tipsport, na všech předprodejních místech vstupenek na domácí utkání libereckých hokejistů a v různých halách, sokolovnách a stadionech, kam chodí lidé sportovat. Pro zasažení širší veřejnosti se klub vcelku logicky prezentuje v ZOO Liberec, která jako jediná v České republice chová bílé tygry, kteří jsou jak v názvu, tak logu hokejového klubu. Komunikace v ZOO je spíše jednodušší, bez přesných informací o zápasech, slouží především pro připomenutí klubu.

Velký důraz je také kladen na oslovení široké veřejnosti, přičemž jsou využívány jednotlivé mediální nosiče:

- *Televize* je z důvodu velké finanční náročnosti využívána pouze na regionální úrovni. Klub spolupracuje s místními RTM a R1 Genus. Za zprávy v těchto televizích neplatí, obchod spočívá ve výměně informací. Nejde však o reklamu v pravém slova smyslu, ale spíš publicitu, v jejímž podtextu se reklamní sdělení může objevit.
- *Rozhlas* je vcelku oblíbeným médiem libereckého klubu. Jeho velké využití je podporováno myšlenkou, že rádio poslouchají lidé v práci. Podle typu lidí se liší preferovaná rozhlasová stanice, proto Bílí Tygři spolupracují s mnoha rádii, s libereckými RCL a Dobrý den a mimolibereckými rádii Evropa 2, Rádio Hey, Černá Hora, Hit rádio, Český rozhlas a mladoboleslavským rádiem Jizera.

- *Venkovní reklama* zahrnující billboardy, dopravní prostředky, plakáty a letáky je také Bílými Tygry hojně využívané médium. Billboardy se využívají pro trvalejší sdělení, které bude mít vypovídací schopnost i několik týdnů (na billboardy se neumísťují pozvánky na jednotlivá utkání, ale třeba rozpis utkání na celý měsíc), a to především z finančních důvodů. Ze stejných důvodů má klub více v oblíbě poutače, které jsou menší a levnější než samotné billboardy. Dále se využívají světelné plochy (tzv. city light vitríny), ty jsou velmi drahé, proto se stávají součástí mediálního mixu pouze výjimečně. Z úsporných finančních důvodů jsou plakáty a letáky rozmísťovány pouze v regionu Liberecka nebo přes dobrovolníky na plochy, které jsou zdarma (často na vesnicích či v hospodách). Plakáty a letáky se nacházejí na místech, kde se vyskytuje větší počet lidí, např. školy, informační centra,... Pro reklamu na dopravních prostředcích využívá klub např. MHD Liberec či Jablonec nad Nisou, přičemž využívají jako indoorovou (př. místa pro reklamu v tramvajích), tak outdoorovou reklamu (na dopravních prostředcích zvenku). S dopravou je také spojeno reklamní sdělení, které je vysíláno ve smyčce na plazmové obrazovce bez zvuku na terminálech MHD v Liberci.
- *Noviny* jsou dnes médiem využívaným spíše v rámci publicity. Klub dříve tento nástroj používal vcelku často, jeho funkci však dnes převzaly oficiální webové stránky klubu.
- *Facebook* je sociální síť, která během posledních několika let nabyla v České republice velké obliby (3 192 520 uživatelů). Stejně tak rychle se z Facebooku stal komunikační nástroj. Bílí Tygři Liberec mají na této sociální síti svoji oficiální stránku s téměř 10,5 tisíci fanoušky. Výhodou je velmi rychlá komunikace s možností reakce druhé strany. Avšak jeden výrazný problém sociální síť má, a to je zneužití takto vydaných zpráv novináři, kteří se stanou fanouškem oficiální stránky a dostávají tak informace velice rychle a nic za to klubu nenabídnou.
- *Podomní reklama* bývá klubem využita pouze ojediněle. Např. před sezónou 2009/2010 byl prostřednictvím České pošty rozeslán obyvatelům měst Libereckého kraje malý kalendář s rozpisem utkání a základními informacemi (ceny vstupného, otevírací doba fanshopu, kontaktní informace, apod.).
- *Webové stránky* hrají v klubovém mediálním mixu velmi významnou roli. Klubové oficiální stránky www.hcbilitygri.cz jsou velmi informativně založené, nabízející

informace nejenom o vstupném a různých akčních nabídkách klubového zboží z fanshopu, ale také výsledky, historii a zábavu pro všechny věkové kategorie. Nejdůležitější sdělení bývají umístěna na první stránce, která se zobrazí po zadání webové adresy, návštěvník stránky musí kliknout na odkaz „*Přejít na úvodní stránku*“, aby se dostal dále.

Zjednodušeně se dá říci, že aktuální informace, které se velmi často mění, jsou sdělovány nosiči typu plakát, webové stránky, Facebook, atd. Informace trvalejšího charakteru jsou nejčastěji prezentovány na billboardech. Společnost Bílí Tygři Liberec, s. r. o. v sezóně 2009/2010 využila i guerrila marketingu, když v Liberci umístila na střechy autobusových zastávek balóny naplněné héliem s logem tygra a informací o začátku play-off. Balóny však byly velice rychle ukradeny. Cílem bylo upoutat pozornost lidí, kteří jsou jinak těžko zasažitelní reklamou.

Reklamní sdělení bývá ve společnosti nejčastěji informativního či emocionálního charakteru. Velmi používané je informativní sdělení např. o blížících se utkáních (viz Příloha B – Obr. B1), různých slevových či jiných akcích, novinkách ve fanshopu, apod. Případně společnost spojuje informativní s emocionálním sdělením (viz Příloha B – Obr. B2). Výjimku ale netvoří čistě emocionálně zaměřené sdělení reklamy, takové např. zobrazují fotografie zaplněné Tipsport arény s klubovým sloganem „Srdce Tygra bije s Tebou!“. Tato sdělení vybízí ke klubové příslušnosti a ke skutečnosti, že každý fanoušek je členem skupiny lidí se stejnou zálibou.

Informativní sdělení bývají často doplněna o známého hráče z klubu, např. při působení Milana Hniličky v Liberci byla velmi využívána pro komunikaci jeho osoba, protože byl známý z národního týmu. Pro letošní play-off 2010/2011 se stal nejvíce komunikovaným hráčem obránce Jan Výtisk, který se před koncem sezóny zranil a vypadl tak z bojů play-off. Avšak klub neopustil, zúčastňoval se všech klubových aktivit a při zápasech tým podporoval alespoň psychicky (viz Příloha B – Obr. B3). Klub také využívá pro reklamní sdělení obyčejné lidi, mohou to být rodiny s dětmi či skupinka přátel, která se baví hokejem. Na reklamním sdělení ale nemusí být vždy fotografie, často je využíváno pouze klubové logo.

Direct marketing je ve společnosti Bílí Tygři Liberec používán v několika podobách, pro udržení si vztahů se zákazníky nebo pro prodej klubového zboží z fanshopu. Pro *udržení si vztahů* se svými zákazníky je nejčastěji využíván e-mail či SMS servis. E-mail servis slouží zaregistrovaným fanouškům (např. vlastníkům permanentních vstupenek). Zhruba 1× měsíčně jim chodí e-mail s novinkami nejen z klubu, ale také nabídka jiné zábavy v Tipsport aréně. SMS servis je opět pro zaregistrované fanoušky. Podstata spočívá v zasílání SMS zpráv o aktuálním dění, zápasech, které se budou hrát, atd. E-mail i SMS servis je využíván až po svolení fanoušků s takovýmto typem komunikace.

Direct marketing zaměřený na prodej klubového zboží je velmi úzce spjat s reklamou. V reklamním sdělení, které se týká fanshopu a jeho zboží bývá uvedena adresa webových stránek fanshopu, kde si zákazník může přímo objednat zboží domů prostřednictvím e-shopu. Navíc zde bývá uvedeno bezplatné telefonní číslo do obchodu.

4.4.2 Publicita

Jako každý hokejový klub i Bílí Tygři se snaží úzce spolupracovat s médii a poskytovat jim informace o novinkách z klubu, výjimečných akcích, apod. O klubu se potom hovoří v médiích formou, která se zdá veřejnosti důvěryhodná a navíc je publicita neplacená. Spolupráce s médii probíhá jako „výměnný obchod“. Klub dodá informace jako platbu za místo v médiích. Z praktického hlediska se jedná např. o součinnost se sportovními televizními kanály ČT4 a Nova Sport, které pravidelně vysílají přímé přenosy utkání. Tisk je problematičtější nástrojem, protože mnoho celorepublikových deníků má uzavřené smlouvy s extraligou ledního hokeje (resp. jejím marketingovým zástupcem společností BPA sport marketing, a. s.) či v pozadí tiskové zprávy vidí reklamu, tudíž informaci neotisknou. Libereckému klubu se však i přesto daří spolupracovat s deníkem MF DNES. Na regionální úrovni je vztah s médii snazší, ta často ráda publikují vše, co klub chce. Z televizních vysílání se jedná především o RTM a R1 Genus. Dále jsou využívány regionální tiskoviny jako Liberecký deník, Týden v Libereckém kraji a Sport v Libereckém kraji, Metropol a Sedmička. V neposlední řadě je důležité uvést publicitu Bílých Tygrů prováděnou na internetu. Mezi velmi důležitou komunikaci patří uvádění zpráv na informační a inzertní portál o Liberci LIBEREC MĚ BAVÍ, kde se nachází mnoho novinek

z oblasti sportu, kultury a jiné praktické informace. Společnost Bílí Tygři Liberec také uvádí všechny nejčerstvější informace na svých klubových webových stránkách www.hcbilitygri.cz. Stejně tak jsou tiskové informace poskytovány prostřednictvím sociální sítě Facebook, kde si je mohou fanoušci klubu přečíst a následně se k nim vyjádřit svými komentáři.

Společnost se také snaží prosadit nejen ve sportovně orientovaných či regionálních médiích, ale i např. v hlavních vysílacích zprávách některé z televizí či v celorepublikovém tisku. Bílým Tygrům se to povedlo hned několikrát, např. při zavedení „Bílého pekla – White out“ v Liberci, kdy fotografie a krátký článek o bíle zahalené Tipsport aréně obletěly Českou republiku v bulvárním deníku Blesk. Stejně tak akce před zahájením sezóny NHL v Praze, kdy Boston Bruins sehráli exhibiční utkání právě v Liberci s Bílými Tygry. Tato akce přilákala velký zájem českých médií a několikrát byly vysílány novinky např. ve večerních Televizních Novinách na Nově. Proto je vhodné snažit se vytvářet různé akce, které přilákají pozornost médií.

4.4.3 Osobní kontakt

Osobní kontakt je ve službách důležitým komunikačním nástrojem. Společnost Bílí Tygři Liberec si tuto skutečnost uvědomuje a věnuje mu velkou pozornost. I v rámci libereckého hokejového klubu se dá osobní kontakt rozdělit na 3 úrovně: nízký stupeň, stupeň střední (sociální) a nejvyšší. Na nízkém stupni osobního kontaktu se nachází komunikace personálu s návštěvníky zápasů. Návštěvníci se během utkání mohou setkat hned s několika zaměstnanci, např. při nákupu vstupenek, s pracovníky fanshopu při pořízení nějakého klubového zboží, s obsluhou u občerstvení, security pracovníky, případně s hosteskami. Všichni tyto pracovníci jsou najímáni externí firmou a také jsou jí školeni, pouze hostesky si Bílí Tygři školí sami. Další úroveň osobního kontaktu je sociální stupeň, nebo-li interaktivní propojení s fanoušky. Společnost se snaží udržovat užší vztahy s majiteli permanentních vstupenek, klubových a VIP karet. Těmto lidem jsou zasílány informace z klubu nejčastěji prostřednictvím e-mailů (viz kap. 4.4.1 direct marketing), dále mohou komunikovat s vedením klubu či hráči na nejrůznějších akcích, které jsou pro ně klubem pořádány. Jako příklad lze uvést Vánoční bruslení s Tygry, kdy si majitelé těchto

vstupenek nebo karet mohou prohlédnout kabinu hráčů, vyzkoušet si jejich výstroj nebo dát gól extraligovému brankáři a ptát se jich na věci, které je zajímají. Společnost se také snaží o interaktivní propojení nejen s majiteli permanentních vstupenek a dalších karet, ale také se všemi fanoušky, kteří mají zájem blíže komunikovat. Proto jsou na oficiálních webových stránkách otevřeny tzv. offline rozhovory, při kterých může kdokoli napsat dotaz na vedení klubu nebo jednotlivé hráče a po určité době je jim odpovězeno. Podobně funguje sociální síť Facebook, na které má společnost také oficiální profil. Fanoušci zde mohou reagovat na uvedenou zprávu z klubu a vyjádřit tak svůj názor. Nejvyšší úroveň osobního kontaktu je pak komunikace se sponzory a obchodními partnery společnosti. Osobní kontakt zde nezahrnuje pouze vyjednávání o částkách a obchodních podmínkách, ale také „podpůrné akce“. Partnerům a sponzorům bývají sestaveny různé programy, např. Tiger golf show (hráči a vedení klubu spolu s partnery a sponzory hrají golf v rozlosovaných týmech), akce na autodromu v Sosnové či setkání na Sychrově.

4.4.4 Stimuly

Nástroje podpory prodeje jsou stejně jako u většiny sportovních klubů využívány společností Bílí Tygři Liberec, s. r. o. v hojné míře. Přičemž se snaží odlišit od svých konkurentů a často se inspiřují u klubů hrajících NHL. Nástroje podpory prodeje, které společnost využívá, mají rozličný charakter, jedná se o podporu na stadionech, spojenou se vstupenkami nebo ostatní podpory pro fanoušky klubu.

Podpůrné akce na stadionech jsou v Liberci velmi časté, jejich výčet není úplný, ale pro přehlednost stačí. Jedná se o rozdávání bulletinů s informacemi a novinkami z klubu zdarma během každého utkání nebo rozdávání malých upomínkových předmětů s logem klubu (v podobě tleskajících ručiček a podobných věcí potřebných k fandění). Při velmi známé akci „White out“, která je již tradičně prováděna, když se Bílí Tygři probojují až do play-off, jsou během prvních domácích zápasů rozdávána bílá trička a ručníčky s logem klubu. Každý návštěvník by si pak měl tričko obléci a při dané písni točit ručníčkem nad hlavou, což vytváří velmi efektní dojem. Návštěvník si pak odnáší domů nejenom zmíněné předměty, ale také nezapomenutelný zážitek z bílé oděné Tipsport arény. Klub akce White

out navíc nestojí mnoho prostředků, protože náklady na trička jsou hrazeny sponzory, jejichž název je na nich uveden.

Podpory týkající se vstupenek zahrnují snížení ceny vstupného pro rodiny s dětmi nebo slosovatelné vstupenky. Každá vstupenka má své číslo sedadla a číslo sektoru, ve kterém se sedadlo nachází. Během hokejového utkání je vylosován sektor. Každý návštěvník zápasu mající sedadlo právě v tomto sektoru vyhrává nějakou menší cenu (často slevy na produkty a služby sponzorů). V některých zápasech také bývá vylosován jeden z již zmíněného sektoru, který si odnáší cenu větší, např. v podobě nové televize.

Mezi *ostatní podpory prodeje* patří především různé soutěže, kterých se mohou fanoušci Bílých Tygrů zúčastnit. Výhry jsou různé, podle toho, o kterou soutěž se jedná. Vyhlášovány jsou většinou prostřednictvím oficiálních webových stránek klubu a dále jsou fanouškům připomínány nástroji reklamy. Mezi takové soutěže patřila např. soutěž o nejlepší návrh nové masky brankáře Marka Pince. Velmi oblíbenou a v Liberci již tradiční soutěží je „S logem Tygra nejvýše, nejnižší nebo nejdále“, kdy fanoušci posílají do klubu fotografie z celého světa. Podmínkou je, aby na fotografiích byli vidět s nějakým předmětem s klubovým logem. Snímky jsou vystaveny na webových stránkách. Výherci obdrží poukázku do klubového fanshopu. Další již tradiční a velmi oblíbenou soutěží je „O řád Bílého Tygra“. Fanoušci zde mohou poslat hlas hráči, o kterém si myslí, že byl v uplynulé základní části nejlepší a zasloužil by si tento Řád. Když jsou vylosováni, následuje pro ně odměna v podobě večeře s oblíbeným hráčem. Výčet soutěží pro fanoušky opět není úplný. Společnost Bílí Tygři Liberec, s. r. o. také používá podpory prodeje pro fanshop – svůj obchod s převážně klubovým zbožím. K takovým podporám prodeje patří různé akce a cenově výhodné balíčky. Navíc společnost využívá podpory v podobě igelitových nákupních tašek. Ke každému nákupu zákazník obdrží igelitovou tašku s logem klubu a základními kontaktními informacemi. Lidé potom nákupní tašky dále používají a dělají tak neplacenou reklamu klubu. Další podporou prodeje využívanou pro prodej klubového zboží slouží komunikační nástroj – autogramiáda (viz kap. 4.4.8 Komunitní vztahy). Při těchto akcích přichází fanoušci pro podpisy hráčů. Tím je zajištěno, že se na jednom místě objeví značný počet potenciálních kupujících klubového zboží. Proto

společnost Bílí Tygři Liberec při těchto akcích staví v místě autogramiády prodejní stánky s věcmi, které si fanoušci kupují často i z důvodu jejich podepsání od hráčů.

Výstavy a veletrhy nejsou pro sportovní organizace preferovaným komunikačním nástrojem. I společnost Bílí Tygři Liberec, s. r. o. se zúčastňuje pouze libereckého veletrhu Sport Live, který se koná každoročně v Tipsport aréně. Veletrh je zaměřen na prezentaci sportovních klubů a sportovních aktivit celého Libereckého kraje.

4.4.5 Atmosféra

Společnost Bílí Tygři Liberec má pro využívání komunikačního nástroje atmosféry nespornou výhodu v relativně nové Tipsport aréně, kterou pro svá domácí utkání využívá. Aréna byla uvedena do provozu v roce 2005 a skýtá velké pohodlí a rozličné využití nových technologií. Také její umístění vedle rychlostní silnice, dobrá dostupnost z centra města a dostatek míst k parkování hrají významnou roli. Moderní aréna navíc poskytuje pohodlná sedadla, přiměřenou teplotu vzduchu, čisté toalety, bezbariérový přístup a možnost zakoupení občerstvení.

Atmosféra během zápasů je vytvářena odlišně během hraní zápasu a o přestávkách. **Během utkání a nástupu na led** vytváří atmosféru roztleskávačky. Při nástupu na led jsou pak mimo roztleskávačky využíváni také maskoti s vlajkami a při play-off nástup ze speciálního vchodu ve tvaru otevřené tlamy tygra s využitím pyrotechnických efektů. (viz Příloha C – Obr. C1).

Během zápasu pak fandění řídí především tzv. kotel (sektor pro členy fanklubu), který svým bubnováním a pokřiky vede ostatní diváky. Navíc během přestávky k čištění ledové plochy (nebo jiné krátké pauzy herní třetiny) povzbuzuje k fandění moderátor Jan Havlíček. Také multimediální nosiče jsou prvky, které dotváří atmosféru během utkání, ať se jedná o multimediální pás na ochozu arény či kostku nad ledem. Kostka je mimo jiné používána právě pro dotváření atmosféry v podobě záběru na diváky a zobrazení je v srdíčku (ti by se měli políbit) nebo jiných mediálních obrázců a nápisů. Kostka je také využívána pro rychlé soutěže pro diváky, např. na kostce je k vidění graficky „znetvořená“

fotografie obličejů hráčů a divák musí poznat, o koho se jedná. Vedle roztleskávaček, které během utkání tancují na schodech mezi sektory sedadel, dotváří atmosféru také několik maskotů v podobě bílých tygrů. **O přestávkách mezi třetinami** se mohou jít návštěvníci občerstvit, zakouřit si nebo si jít koupit nějaké zboží z fanshopu. Mohou však zůstat na svých sedadlech a bavit se přestávkovým programem, který zahrnuje např. krasobruslařská vystoupení, soutěže fanoušků obou týmů v co nejrychlejší jízdě na šlapacích čtyřkolkách na ledové ploše (viz Příloha C – Obr. C2), vystřelování dárků mezi diváky, apod. Někdy si mohou diváci mezi třetinami dojít pro podpis hráče, který zrovna nehraje v daném utkání. Do vytvoření atmosféry jsou zapojeni i samotní hráči, kteří se po zápase s diváky loučí tzv. „skákáním rybiček“ na led a společným zvedáním rukou na středu kluziště (viz Příloha C – Obr. C3).

Speciální atmosféru můžou diváci zažít během všech utkání play-off v Liberci. Společnosti Bílí Tygři Liberec, s. r. o. se totiž jako jediné v České republice povedlo do svého programu s velkým úspěchem zařadit akci White out, která pochází z americké NHL. Akce byla do programu Bílých Tygrů zařazena v roce 2008, od té doby, když Liberec postoupí až do play-off, je akce prováděna s pravidelností a stále s velkým úspěchem (viz Příloha C – Obr. C4).

4.4.6 Licence

Licence se týkají především sportovní značky klubu. Bílí Tygři Liberec, s. r. o. uvádí veškeré potřebné informace o svém logu na oficiálních webových stránkách, kde je v grafickém manuálu uveden nejen oficiální název klubu, ale také podmínky využití loga. Nachází se zde informace o základním logu, ochranné zóně, barevných specifikacích, barevných variantách, minimálních rozměrech, použití na různých podkladech a zakázaném použití. Mimo loga jsou zde i stanovena použítá písma a barvy společnosti. Sportovní značka libereckého klubu je chráněna ochrannou známkou a před jejím veřejným použitím musí být schválena marketingovým oddělením společnosti.

Své logo a název společnosti si Bílí Tygři nesou již od roku 2000 beze změny a vyhnuli se tak nešvaru dnešní doby – přejmenování názvu klubu podle hlavního sponzora. Pro

srovnání např. další extraligový klub ze Zlína měnil od roku 2000 svůj oficiální název hned 4× (HC Continental Zlín, HC Hamé Zlín, RI Okna Zlín, PSG Zlín). Společnost Bílí Tygři Liberec, s. r. o. své logo (viz Obr. 9 Logo klubu) nikdy neprodala na základě licencí k jeho využívání, proto jako jediní mohou výrobky doplnit o logo a prodávat tak své originální klubové předměty. Předměty s klubovým logem si zákazníci mohou koupit nejenom v kamenném obchodě v Tipsport aréně a u komisních prodejců, ale také prostřednictvím e-shopu na oficiálních webových stránkách. Sortiment zboží s klubovým logem je velmi široký a překročil tradiční rozsah. Původním zbožím byly dresy, trička nebo trumpety na fandění, nyní společnost mimo jiné nabízí šperky, školní potřeby, zboží pro domácí mazlíčky, autodoplňky, apod., na kterých se nachází logo klubu.



Obr. 9 Logo klubu

Zdroj: Bílí Tygři Liberec: Klub – Informace pro média [online]. c2006-2011 [cit. 2011-03-02].
Dostupný z WWW: < <http://hcbilitygri.cz/zobraz.asp?t=manual> >.

4.4.7 Sponzoring

Společnost Bílí Tygři Liberec, s. r. o. využívá nástrojů především sociálního sponzoringu, díky kterému se dostává logo a název společnosti do povědomí mnoha lidí. Tyto akce provádí především na území Libereckého kraje, kde může oslovit svoji cílovou skupinu. Pravidelně Tygři podporují obecně prospěšnou společnost Maják, která se zabývá programy primární prevence pro žáky základních škol a studenty středních škol, a projekt TYGŘI DĚTEM, ve kterém je zapojeno 8 dětských domovů. Nejčastěji Bílí Tygři poskytují těmto organizacím vstupenky zdarma na domácí utkání. Společnost také podporuje akci Běh proti kouření, dětské oddělení Krajské nemocnice v Liberci, Jedličkův

ústav, aj. Při mnoha akcích spolupracuje s nadací SYNER. Většinu těchto aktivit společnost prezentuje na svých webových stránkách v podobě fotografií a krátkých komentářů.

4.4.8 Komunitní vztahy

Komunitní vztahy jsou další formou komunikace, kterou využívá hokejový klub Bílí Tygři Liberec. Jednotlivé akce, které jsou v rámci komunitních vztahů prováděny, se nejčastěji zabývají posílením vztahů mezi klubem, fanoušky a veřejností. Často se jedná o autogramiády, při kterých si fanoušci mohou nechat podepsat téměř cokoli. Bílí Tygři se snaží pro své fanoušky dělat podpisové akce pravidelně. Nejvíce se jich odehrává v nákupních centrech, která poskytují optimální podmínky i při nepříznivém počasí. Pokud si fanoušek nepřeje podepsat něco speciálního, jsou pro něj připraveny podpisové kartičky s fotografií hráče, které klub poskytuje zdarma. Bílí Tygři Liberec se snaží tyto akce provádět i mimo hrací sezónu (tedy v období jara a léta), aby se připomněli fanouškům. Dalším typem tohoto komunikačního nástroje jsou tisková prohlášení, která jsou podávána za určitým účelem. Může se jednat o přestupy hráčů, vyjádření k změnám v pravidlech hry, atd. Speciální formou jsou pak tisková prohlášení na základě krizové komunikace, např. odvolání trenéra Dušana Gregora v sezóně 2008/2009.

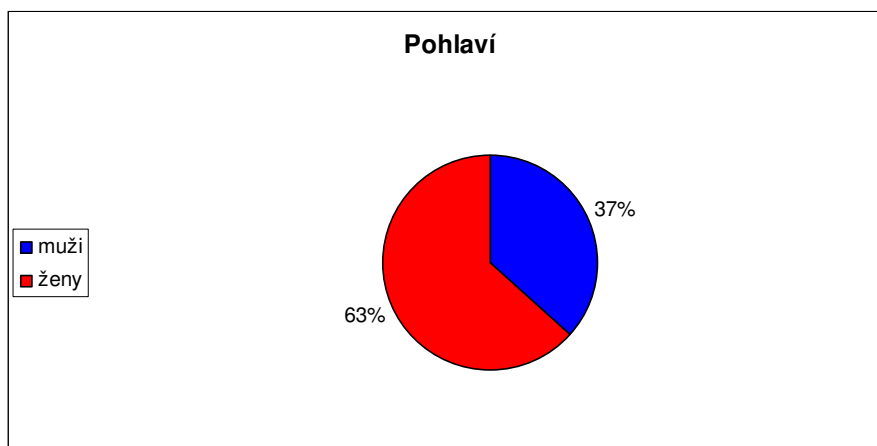
Bílí Tygři se také snaží přiblížit hráče svého A-týmu a významné osobnosti klubu fanouškům a veřejnosti v trochu jiném světle. Lidé pak mohou hráče potkat na některém z fotbalových exhibičních utkání (např. Thermica cup) nebo si s nimi mohou zaběhat v ulicích Liberce na tradiční akci Běh proti kouření. Lidé se dokonce mohli setkat s hráči v tramvaji mezi Jabloncem nad Nisou a Libercem, kde rozdávali letáčky s pozváním na zápasy. V roce 2011 pak vyrazili před hokejovým play-off do libereckých ulic maskoti Bílých Tygrů. Dále se hráči a významné osobnosti klubu zúčastňují akcí spojených se sponzoringem, navštěvují dětské domovy, dětské oddělení nemocnice, atd. Lidé také mohli hráče potkat v ulicích Liberce se zavázanýma očima a bílou slepeckou holí, kdy si vyzkoušeli, jak může být město pro slepce záludné.

5 Analýza potenciálu marketingové komunikace s návštěvníky hokejových zápasů

Kvantitativní marketingový výzkum provedený v diplomové práci se skládá se dvou dílčích výzkumů. První je zaměřený na komunikaci s potenciálními novými zákazníky, druhý na marketingovou komunikaci se stávajícími zákazníky. Cílem je získat data pro zjištění informací o komunikaci, která povede k získání nového zákazníka, ale především udržení si zákazníka stávajícího.

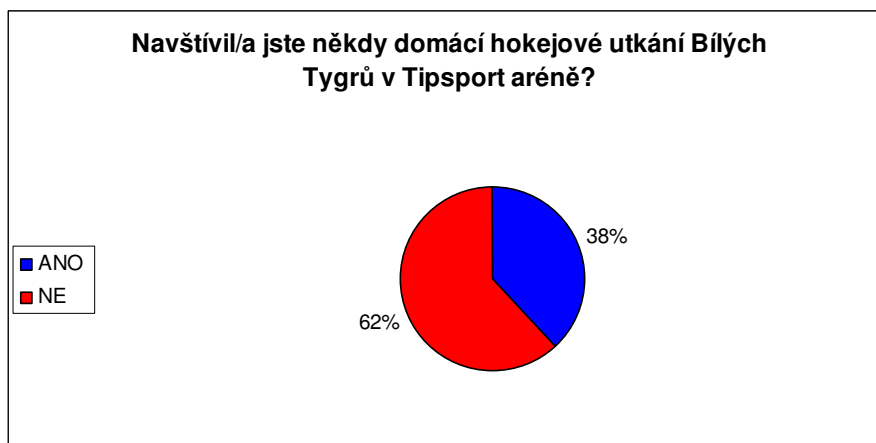
5.1 Kvantitativní výzkum zaměřený na komunikaci s potenciálními zákazníky

Cílem tohoto výzkumu bylo zjistit znalost značky společnosti a informace o vnímání reklamy. Výzkum byl proveden u studentů vysoké a střední školy v rámci Libereckého kraje pomocí dotazníkového šetření. Zaměření se na tuto skupinu bylo záměrně zkoumáno u skupiny respondentů ve věku od 16 do 30 let, protože tvoří podstatnou část návštěvníků hokejových utkání. (viz Obr. 21 Vzorek respondentů podle věku u stávajících zákazníků). Výzkum byl na ně zaměřen jako na potenciální zákazníky, kteří mohou svůj volný čas vyplnit návštěvou hokejového utkání. Výzkumu se zúčastnilo celkem 158 respondentů, 88 studentů Ekonomické fakulty Technické univerzity v Liberci a 70 studentů Střední školy řemesel a služeb v Jablonci nad Nisou.



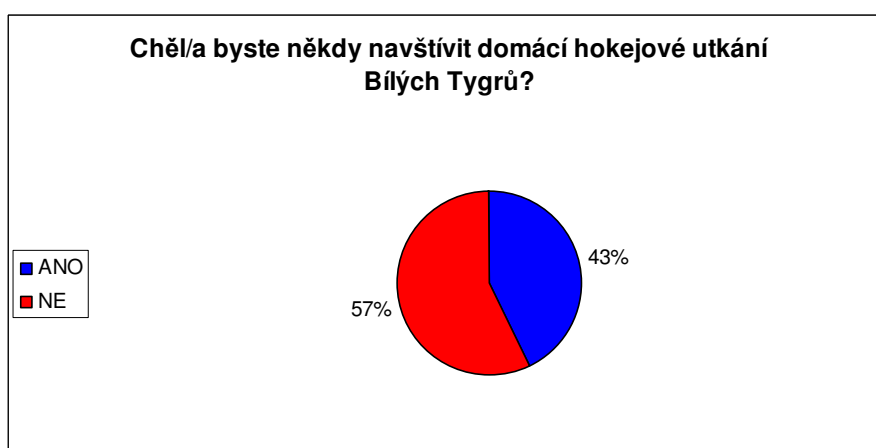
Obr. 10 Vzorek respondentů podle pohlaví u potenciálních zákazníků
Zdroj: vlastní

Vzorek byl zastoupen jak ženami tak muži, přičemž žen bylo 63 % a mužů 37 %. Což se dalo předpokládat, protože vzorek byl z ekonomicky zaměřených oborů. Tato skutečnost odpovídá struktuře vysokoškolských studentů podle pohlaví a oboru vzdělání, která je procenty zastoupená úplně stejně, tedy 63 % žen a 37 % mužů pro společenské vědy, obchod a právo.



Obr. 11 Návštěvnost u potenciálních zákazníků
Zdroj: vlastní

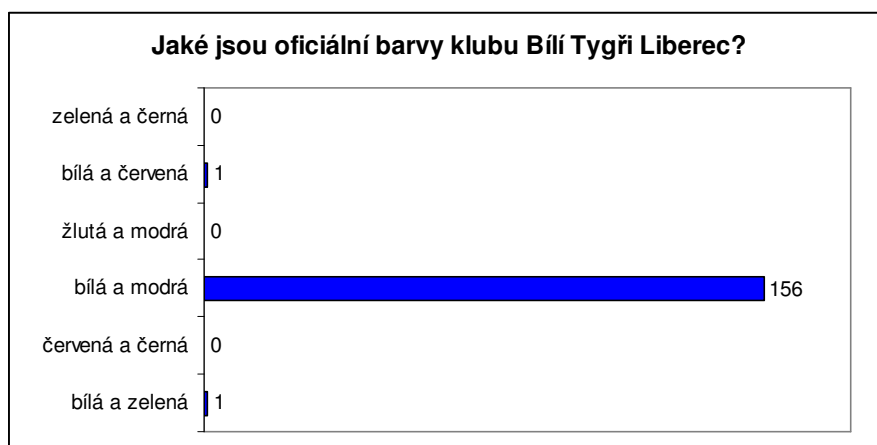
Ze zkoumaného vzorku již 38 % někdy navštívilo domácí utkání v Tipsport aréně. Negativní odpovědi na tuto otázku se častěji vyskytovaly na vysoké škole (58 respondentů), zbylých 40 negativních odpovědí pocházelo ze střední školy. V případě negativní odpovědi bylo dále zkoumáno, jestli by někdy respondenti chtěli navštívit hokejové utkání Bílých Tygrů.



Obr. 12 Zájem o návštěvu u nespotřebitelů
Zdroj: vlastní

Z respondentů, kteří ještě nikdy nebyli na domácím utkání Bílých Tygrů, by jich 43 % chtělo někdy toto utkání navštívit. Respondenti, kteří by hokejové utkání chtěli někdy navštívit, se častěji vyskytovali na vysoké škole (30 respondentů), zbylých 12 respondentů je ze střední školy. Studenti, kteří by nechtěli hokejové utkání navštívit, jsou zastoupeni přesně polovinou (tedy 28 respondenty) na středí a polovinou na vysoké škole.

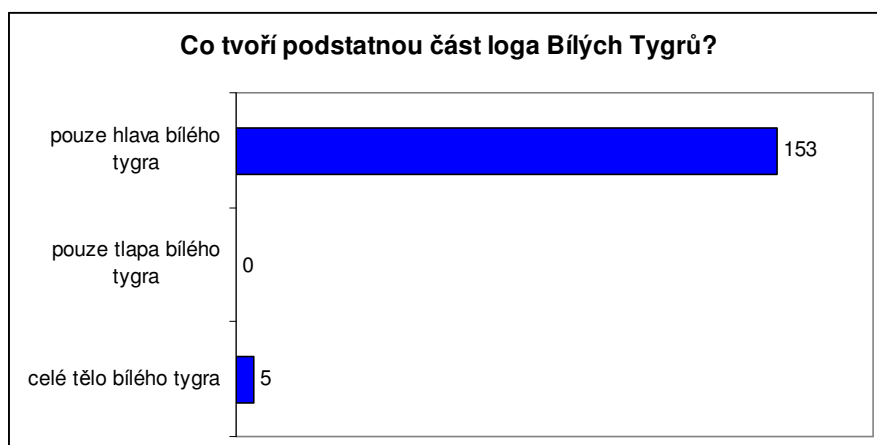
Dále následovala série otázek, která se snažila zjistit znalost sportovní značky Bílých Tygrů. Jednalo se o uzavřené otázky, s možností výběru z předem stanovených odpovědí.



Obr. 13 Znalost oficiálních barev klubu

Zdroj: vlastní

Z průzkumu vyplynulo, že pouze 2 lidé z celého vzorku oficiální barvy neznali. 98,734 % ze vzorku vědělo, že oficiálními klubovými barvami jsou modrá a bílá.

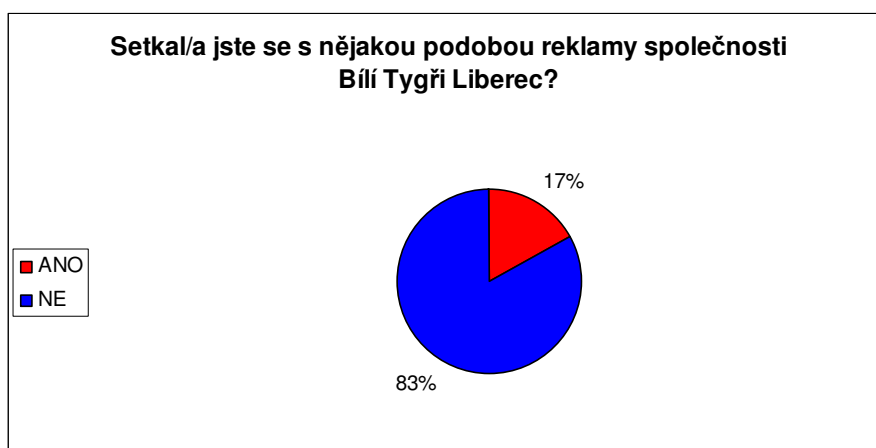


Obr. 14 Znalost loga klubu

Zdroj: vlastní

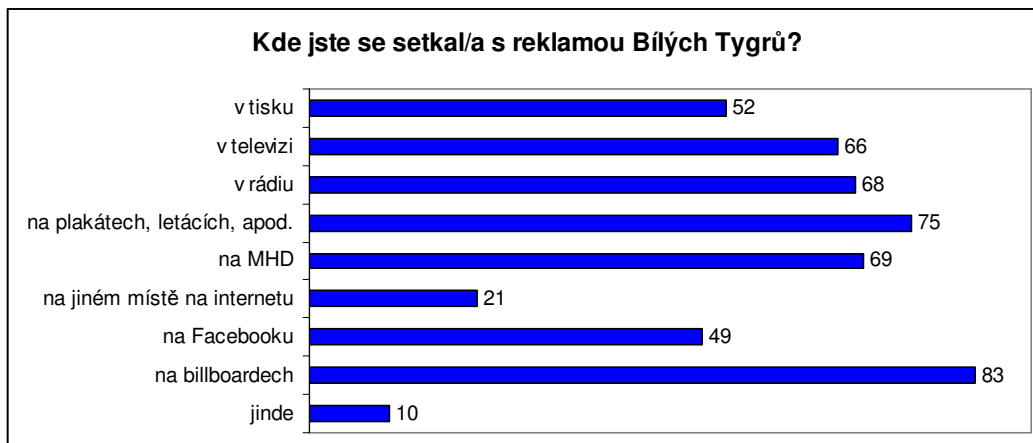
Znalost loga Bílých Tygrů je podle provedeného průzkumu velká, celých 96,835 % ze vzorku odpovědělo správně, že podstatnou částí loga je pouze hlava bílého tygra. 5 respondentů si myslelo, že podstatnou část tvoří celé tělo bílého tygra.

Další série otázek byla zaměřená na zjištění informací o reklamě. Šetření se zabývalo vystavení reklamou a mediálními nosiči, ve kterých respondenti reklamu spatřili. Dále byly použity otevřené otázky pro dokončení sloganu Bílých Tygrů, který se velmi často vyskytuje v reklamě. Poté následovala otevřená otázka využívající asociace jména hráče, který se respondentům vybaví ve spojení s libereckým klubem, protože hráči jsou také v reklamě velmi často komunikováni.



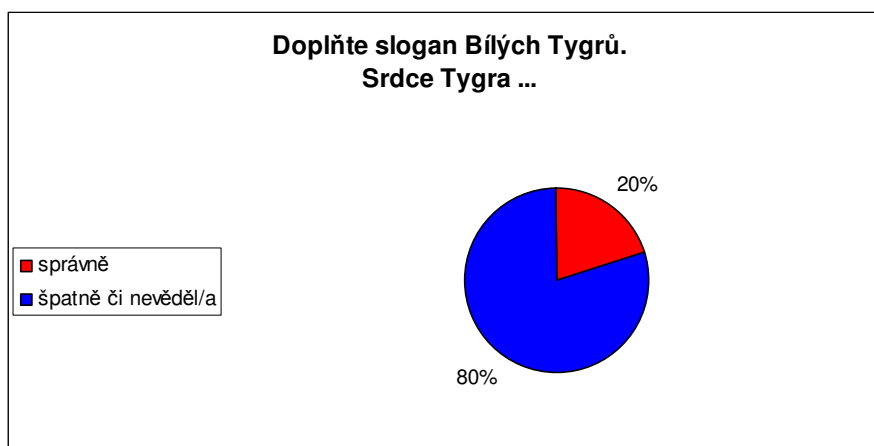
Obr. 15 Setkání s reklamou společnosti
Zdroj: vlastní

83 % z dotázaných se někdy setkala s reklamou společnosti Bílí Tygři Liberec, pro ně byla dále připravena otázka vícenásobného výběru, kde mohli označit různé formy reklamy, se kterými se setkali. Dále pro ně bylo připraveno místo pro jejich vlastní odpověď pro případ, že by nebyla ve výběru.



Obr. 16 Místo setkání s reklamou společnosti
Zdroj: vlastní

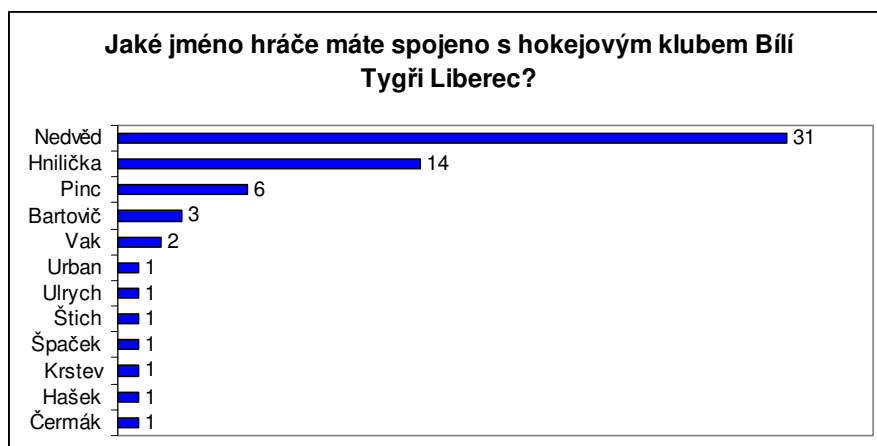
Místo, na kterém respondenti nejčastěji vidí reklamu, jsou billboardy. Dále následují plakáty, letáky, apod. Velmi vyrovnané jsou potom kategorie MHD, rádio a televize, přičemž je zde vidět výraznější rozdíl ve studovaných školách – studenti vysoké školy častěji uvedli rádio (48 respondentů z 68), studenti střední školy naopak častěji uváděli televizi (45 respondentů z 66). Po těchto médiích následuje tisk a Facebook. Úspěšnost Facebooku se dala předpokládat díky velké oblibě sociální sítě právě u mladých lidí. Dále respondenti uváděli jiné místo na internetu. 10 respondentů navíc uvedlo také jiné místo, kde se setkali s reklamou, 7 respondentů uvedlo maskoty chodící v ulicích Liberce a 3 respondenti zmínili vlaječky a samolepky na vozidlech TAXI a jiných vozidlech.



Obr. 17 Znalost sloganu Bílých Tygrů
Zdroj: vlastní

Slogan Srdce Tygra bije s Tebou (popř. s Vámi) si vybavilo a uvedlo přesně 20 % respondentů, přičemž necelých 13 % ze správných odpovědí pocházelo ze střední školy.

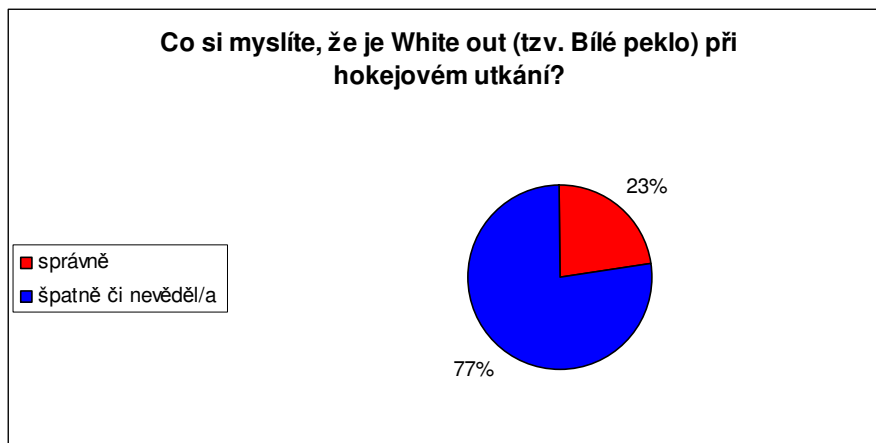
Z respondentů, kteří si slogan nevybavili správně, pouze 12 zkusilo dopsat nějakou odpověď, zbytek vzorku raději volil odpověď „nevím“. Z 20 % vzorku (tedy 32 respondentů) byl slogan správně doplněn 20 respondenty, kteří již na utkání někdy byli. 12 odpovědí pocházelo od respondentů, kteří ještě nikdy hokejové utkání nenavštívili.



Obr. 18 Jméno hráče spojené s klubem
Zdroj: vlastní

Na otevřenou otázku „Jaké jméno hráče máte spojeno s hokejovým klubem Bílí Tygři Liberec?“ odpovědělo pouze 63 respondentů (39,873 %), zbylých 95 respondentů (60,127 %) uvedlo, že neví. Z výše uvedeného grafu vyplývá, že se respondentům nejvíce vybavilo jméno Petra Nedvěda, současného kapitána týmu. Hned druhým byl Milan Hnilička, který už několik let v Liberci nepůsobí, přesto zůstal v paměti mnoha lidí. Vedle Milana Hniličky respondenti uvedli jména Krstev a Čermák, kteří již také delší dobu v Liberci nehrají. Navíc se v odpovědích objevilo i jméno Dominika Haška, který v Liberci dokonce nikdy nepůsobil. Na otázku odpovědělo celkem 63 respondentů, přičemž 28 odpovědí pocházelo od studentů, kteří ještě na hokejovém utkání nikdy nebyli.

Poslední otázka v dotazníku byla zaměřena na akci White out, která probíhá v Liberci během play-off. Data byla sbírána právě v období, kdy se play-off blížilo a akce byla komunikována na regionální úrovni. Pro respondenty byla připravena jedna otevřená otázka, která měla zjistit, jestli si takové akce respondenti všimli.

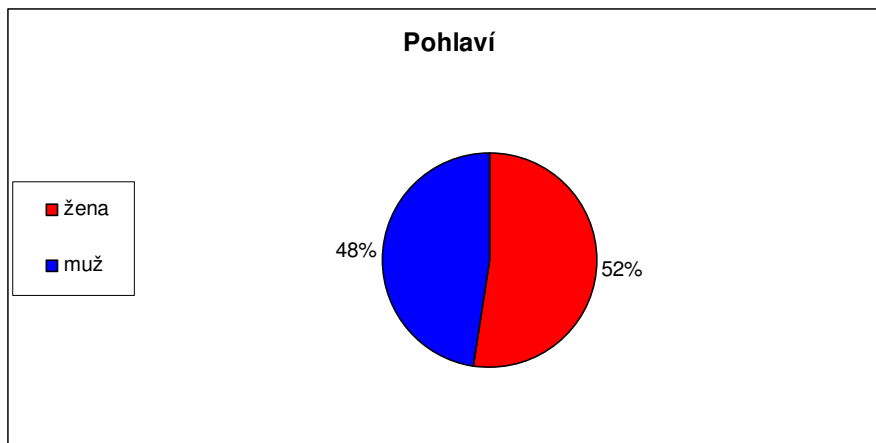


Obr. 19 Znalost akce White out
Zdroj: vlastní

Výsledkem bylo, že pouze 23 % respondentů zhruba vědělo, co akce White out obnáší a znamená, přesně polovina z těchto správných odpovědí (tedy 18) pocházela ze střední školy a druhá polovina ze školy vysoké. Zbylých 77 % respondentů odpovědělo špatně či odpověď neznalo. Z 23 % správných odpovědí (tedy od 36 respondentů) pocházely pouze 3 odpovědi od studentů, kteří ještě nikdy hokejové utkání v Liberci nenavštívili.

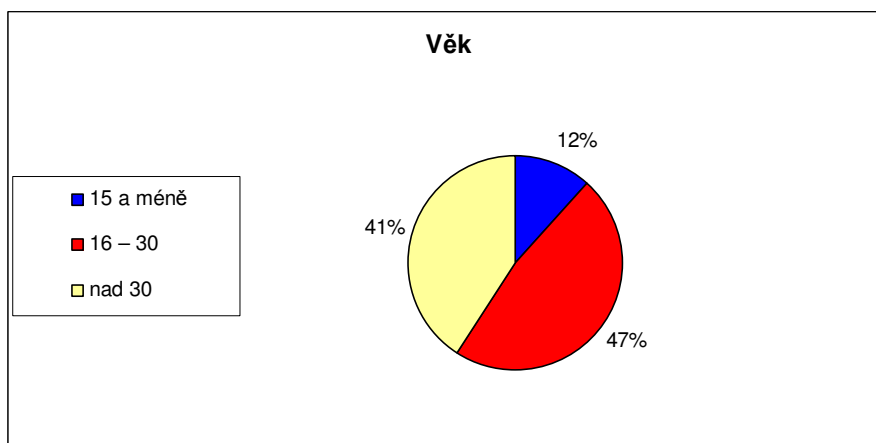
5.2 Kvantitativní výzkum zaměřený na komunikaci se stávajícími zákazníky

Tento výzkum byl zaměřen na komunikaci se stávajícími zákazníky a byl proveden opět pomocí dotazníkového šetření. Aby bylo zabezpečeno, že budou data získána od lidí, kteří navštěvují hokejová utkání, byla data sebrána během jednoho z domácích utkání v Tipsport aréně. Zaměření se na komunikaci se stávajícími zákazníky bylo z důvodu udržení si své stabilní základny zákazníků a zjištění skutečností, které se návštěvníkům líbí a které nikoli, aby jim v dalších letech mohlo být vyhověno a vzniklo tak ještě lepší propojení mezi návštěvníky a společností. Cílem je posunutí nynějších návštěvníků po eskalátoru (viz kap. 2.3 Cílová skupina ve sportu), nebo-li zvýšení angažovanosti návštěvníků. Proto byla zjišťována především jejich spokojenost s komunikací, se kterou se setkávají na domácím utkání. Na dotazník odpovědělo celkem 164 respondentů.



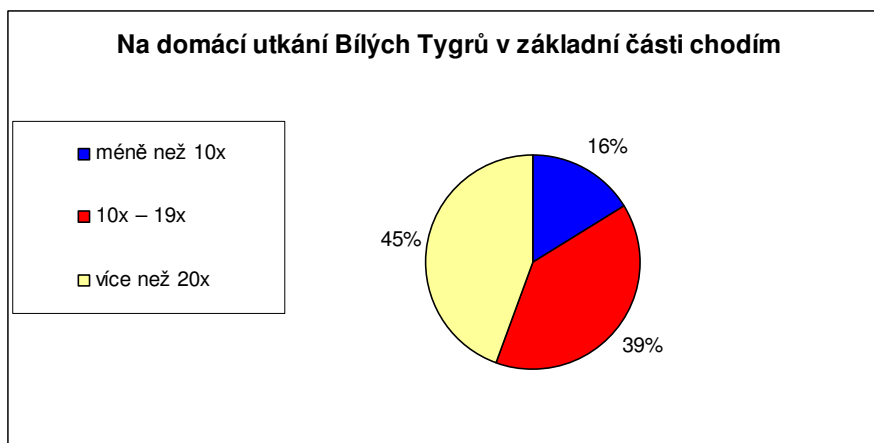
Obr. 20 Vzorek respondentů podle pohlaví u stávajících návštěvníků
Zdroj: vlastní

Na dotazník odpovídali muži i ženy ve vcelku vyrovnaném počtu. Žen bylo pouze o 8 více, tedy 52 % ze zkoumaného vzorku.



Obr. 21 Vzorek respondentů podle věku u stávajících zákazníků
Zdroj: vlastní

Věkové složení respondentů bylo nejvíce zastoupeno skupinou ve věku 16 – 30 let, tato skupina tvořila 47 %, dále byla velmi čteně zastoupena skupina osob starších 30ti let (41 %). Zbytek tvořili respondenti 15ti letí a mladší, jejich zastoupení bylo 12 %.



Obr. 22 Četnost návštěvy u stávajících zákazníků
Zdroj: vlastní

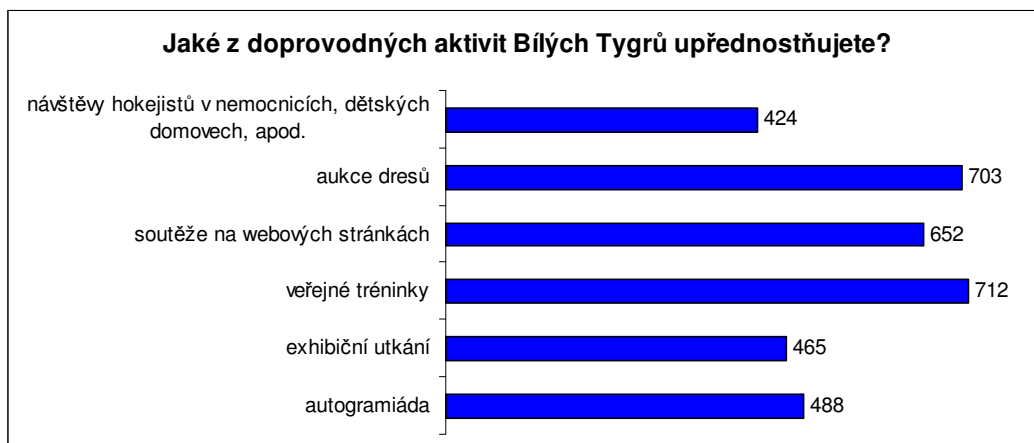
Poslední charakteristika, která byla u vzorku návštěvníků zkoumána, byla četnost návštěvy hokejového utkání Bílých Tygrů v základní části. Nejčastěji na dotazník odpovídali respondenti, kteří pravidelně navštěvují utkání, jelikož se v základní části extraligy zúčastnili alespoň 20 utkání či dokonce více, jejich počet byl 73 a činil 45 % ze zkoumaného vzorku. Druhou nejvíce zastoupenou skupinou byli respondenti, kteří navštěvují utkání cca 10x – 19x, bylo jich 64 a tvořili tak 39 % ze zkoumaného vzorku. I o této skupině se dá říci, že navštěvuje utkání velmi často, vzhledem k faktu, že zápasů které se hrají v Liberci bylo v základní části sezóny 2010/2011 celkem 26. Nejméně zastoupenou skupinou, která odpovídala na dotazník, byli respondenti, kteří navštěvují hokejová utkání s menší četností, max. 10x v základní části. Jich bylo 27 a tvořili tak pouze 16 % zkoumaného vzorku.



Obr. 23 Zdroje klubových informací
Zdroj: vlastní

Dále bylo zkoumáno, jestli návštěvníky zajímají klubové informace a odkud je získávají. Návštěvníci mohli označit více odpovědí. V celém vzorku se nenašel ani jeden respondent, kterého by informace z klubového prostředí nezajímaly. Nejvíce respondentů uvedlo, že informace z klubového prostředí získávají od známých, přátel a rodiny. Pouze o 4 odpovědi méně byla zastoupena varianta získání informací z oficiálních webových stránek. Třetí nejvíce zastoupená odpověď byla, že informace z klubového prostředí získávají nejčastěji z novin, televize a rádia. Celých 60 respondentů uvedlo, že informace získává prostřednictvím sociální sítě Facebook. Pouze jeden respondent uvedl jinou odpověď, a to že získává informace z klubového prostředí z jiných než oficiálních webových stránek.

Další série otázek se zaměřila především na oblíbenost doprovodných aktivit Bílých Tygrů a také na výhody, které by návštěvníci oceňovali nebo již oceňují. U těchto otázek byla použita metoda stupňového řazení. Každý z respondentů označil nejdůležitější kritérium číslem 1, až nejméně důležité kritérium číslem 6. Proto v grafu aktivita či výhoda s nejmenším počtem bodů je nejvíce oceňovaná či nejoblíbenější pro zkoumaný vzorek návštěvníků.

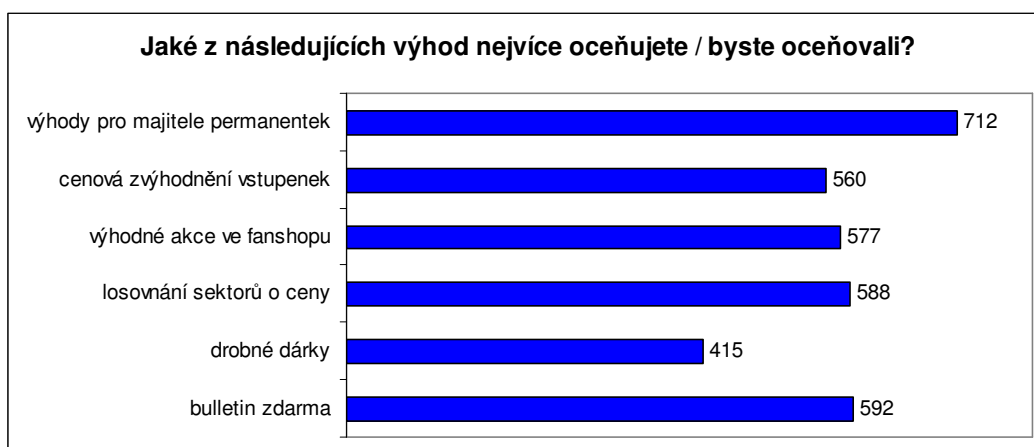


Obr. 24 Oblíbenost doprovodných aktivit

Zdroj: vlastní

Z aktivit, které společnost nabízí svým fanouškům mimo hraní hokeje, respondenti hodnotili návštěvy hokejistů v nemocnicích a podobných zařízeních, aukce dresů, soutěže na webových stránkách, veřejné tréninky, exhibiční utkání (např. fotbalová) a autogramiády. Jako nejoblíbenější doprovodná aktivita, byly respondenty zvoleny návštěvy

hokejistů v nemocnicích, dětských domovech, apod. Druhou nejoblíbenější aktivitou byla exhibiční utkání, třetí pak autogramiáda. Tyto první tři aktivity byly oceněny velmi podobně s vcelku malými rozdíly v oblíbenosti. Druhé tři aktivity pak dostaly výrazně horší ocenění. Čtvrtou oblíbenou doprovodnou aktivitou byly soutěže na webových stránkách, pátou aukce dresů a poslední – tedy nejméně oblíbenou aktivitou byly veřejné tréninky. Tyto poslední tři aktivity byly opět hodnoceny vcelku podobně, bez výrazných bodových rozdílů.

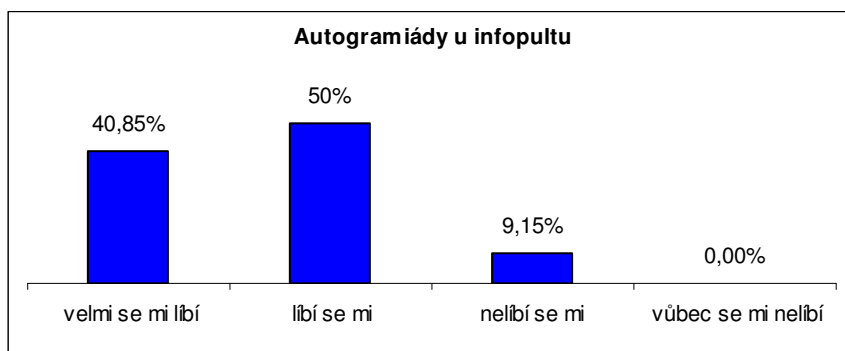


Obr. 25 Oblíbenost poskytovaných výhod
Zdroj: vlastní

Dále respondenti pomocí stupňového řazení uvedli pořadí výhod, které společnost návštěvníkům nabízí či v minulosti nabízela. Zde výrazně mezi návštěvníky zvítězila varianta drobných dárek zdarma, jako jsou tleskácí ručičky či jiné věci na fandění, tužky, apod. Tato varianta zvítězila nad druhou nejvíce oceňovanou o 145 bodů. Další čtyři výhody byly hodnoceny velmi podobně, návštěvníci dále oceňují cenová zvýhodnění vstupenek, výhodné akce ve fanshopu, losování sektorů o ceny a bulletin zdarma. Nejméně oceňovaná varianta se opět bodově výrazně liší od ostatních, za nejhorší variantu byly zvoleny výhody pro majitele permanentních vstupenek jako jsou slevy od sponzorů společnosti, možnost oslavit narozeniny svého dítěte během hokejového utkání, apod. Od předposlední varianty se poslední lišila o výrazný počet bodů, a to o 120.

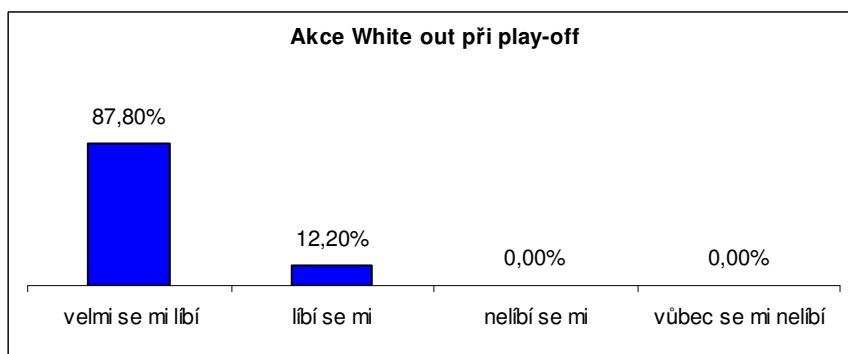
Další otázka se zaměřila přímo na domácí hokejové utkání v Tipsport aréně. Návštěvníci u jednotlivých programů a služeb, které jsou jim nabízeny, vyjadřovali svoji oblíbenost

pomocí verbální škály – velmi se mi líbí, líbí se mi, nelíbí se mi, vůbec se mi nelíbí. Neutrální část škály nebyla uvedena záměrně.



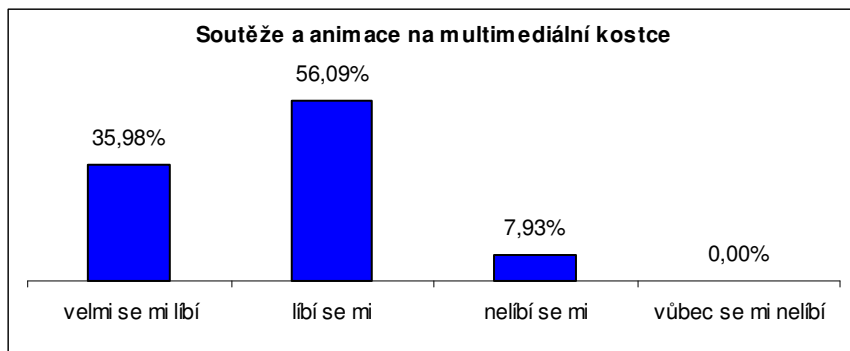
Obr. 26 Oblíbenost autogramiád u infopultu
Zdroj: vlastní

Nejprve byla hodnocena obliba autogramiád u infopultu, které jsou často součástí hokejového utkání. Divákům se tam může podepsat nějaký z hráčů, který zrovna nehraje, či jiná významná osobnost (např. jezdec Rallye Dakar David Pabiška). Návštěvníkům se tento doprovodný program spíše líbil. Necelých 41 % dokonce označilo, že se jim autogramiády u infopultu velmi líbí. 50 % návštěvníků uvedlo, že se jim autogramiády líbí. Pouze 9 % uvedlo, že se jim tento program nelíbí.



Obr. 27 Oblíbenost akce White out při play-off
Zdroj: vlastní

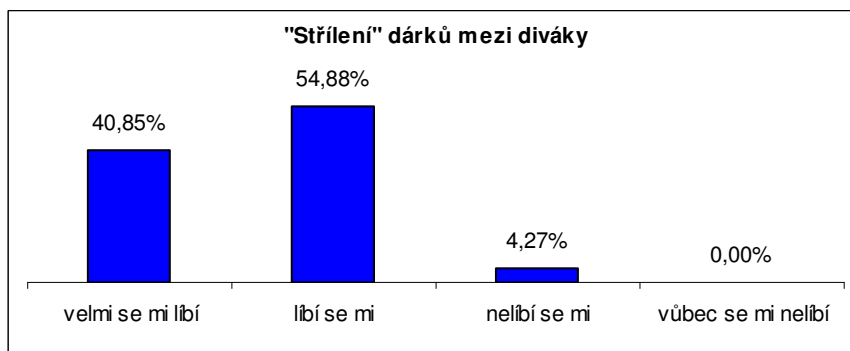
Dále byla hodnocena obliba akce White out, která je prováděna při zápasech play-off. Tento program se necelým 88 % návštěvníků velmi líbí a zbylým 12 % návštěvníků se pouze líbí. Mezi 164 návštěvníky, kteří vyplnili dotazník, se nenašel nikdo, kterému by se akce White out nelíbila.



Obr. 28 Oblíbenost soutěží a animací na multimediální kostce

Zdroj: vlastní

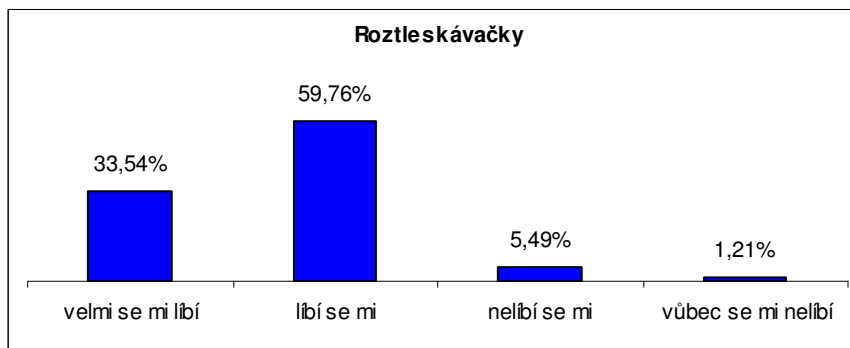
Soutěže a animace na multimediální kostce nad ledem se velmi líbí necelým 36 % návštěvníkům, 56 % se líbí. Pouze necelým 8 % návštěvníkům se nelíbí.



Obr. 29 Oblíbenost přestávkového programu – střílení dárků

Zdroj: vlastní

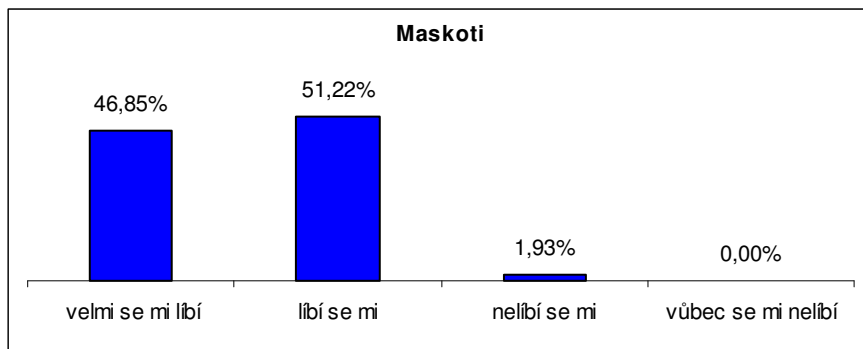
Přestávkový program, během kterého maskoti Bílých Tygrů vystřelují dárky mezi sedící diváky, se velmi líbí necelým 41 % a líbí 55 %. Přesto 4 % návštěvníkům se tento přestávkový program nelíbí.



Obr. 30 Oblíbenost roztleskávaček

Zdroj: vlastní

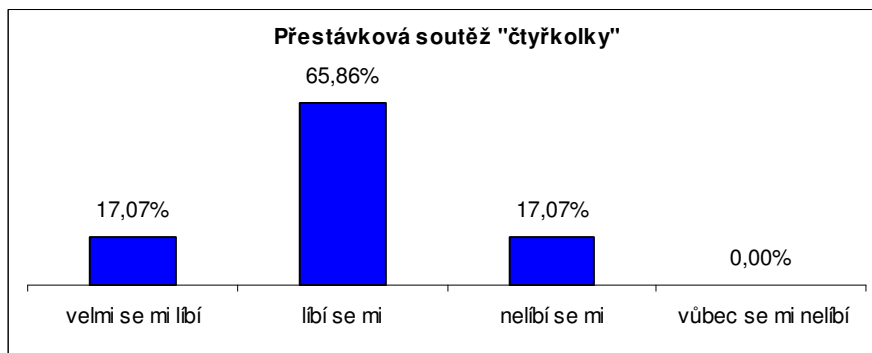
Tigers Cats, liberecké roztleskávačky, které pomáhají vytvářet atmosféru jsou z tanečního centra A-STYL Liberec. Návštěvníkům hokejových utkání se z převážné většiny líbí, 55 návštěvníkům dokonce uvedlo, že se jim velmi líbí. Avšak 9 návštěvníků uvedlo, že se jim nelíbí a dvou dokonce vůbec nelíbí.



Obr. 31 Oblíbenost maskotů Bílých Tygrů

Zdroj: vlastní

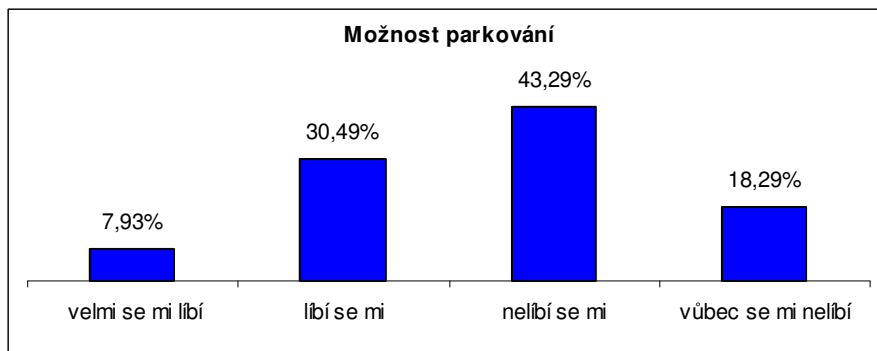
Maskoti Bílých Tygrů byli hodnoceni velmi kladně. Necelým 48 % návštěvníkům se velmi líbí, 51 % uvedlo, že jim líbí a pouze 3 návštěvníci uvedli, že se jim nelíbí.



Obr. 32 Oblíbenost přestávkové soutěže – čtyřkolky

Zdroj: vlastní

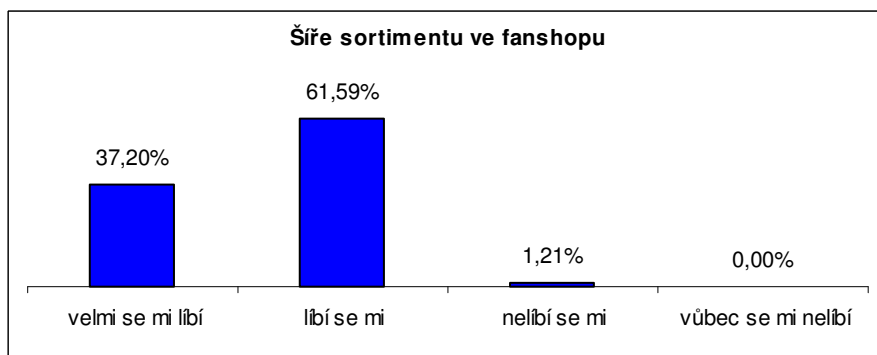
Z přestávkových soutěží byla hodnocena ta nejčastěji prováděná, tedy soutěž „čtyřkolky“. Soutěž již má v Liberci svoji zaběhlou tradici. 66 % návštěvníků uvedlo, že se jim tato soutěž stále líbí. Stejnému počtu návštěvníků (a to 17 %) se soutěž velmi líbí, ale také nelíbí.



Obr. 33 Spokojenost s možností parkování u Tipsport arény

Zdroj: vlastní

Dále bylo hodnoceno mezi mnoha diváky často diskutované téma parkování. Zde odpovědi nebyly tak kladné. Nejčastěji se vyskytovala odpověď nelíbí se mi (cca 43 %), dále odpověď líbí se mi (cca 31 %), poté vůbec se mi nelíbí (cca 18 %) a pouze 8 % návštěvníků uvedlo, že se jim možnost parkování velmi líbí.



Obr. 34 Spokojenost se šíří sortimentu ve fanshopu

Zdroj: vlastní

Jako poslední byla hodnocena šíře sortimentu ve fanshopu. Tu považovali respondenti za kladnou. Velmi se šíře sortimentu líbí zhruba 37 %, pouze se líbí necelým 62 % a nelíbí se 2 návštěvníkům, ti tvoří 1 % ze vzorku.

6 Stanovení a vyhodnocení návrhů řešení

Společnost Bílí Tygři Liberec, s. r. o. využívá marketingové komunikace ve velké míře, přesto některé zápasy nejsou tak navštěvované, jak by si společnost přála a navíc je z grafů o návštěvnosti vidět propad a odchod některých ze stávajících návštěvníků. Je tedy patrné, že se nová řešení v oblasti marketingové komunikace musí zabývat nejenom přilákáním nových zákazníků, ale především udržení si stávajících zákazníků. Navrhovaná nová řešení jsou pro oblast komunikace s potenciálními zákazníky, ale také pro oblast komunikace se stávajícími zákazníky. Návrhy jsou částečně čerpány z ostatních klubů české hokejové extraligy, klubů NHL a vlastních návrhů řešení.

6.1 Návrhy řešení pro komunikaci s potenciálními zákazníky

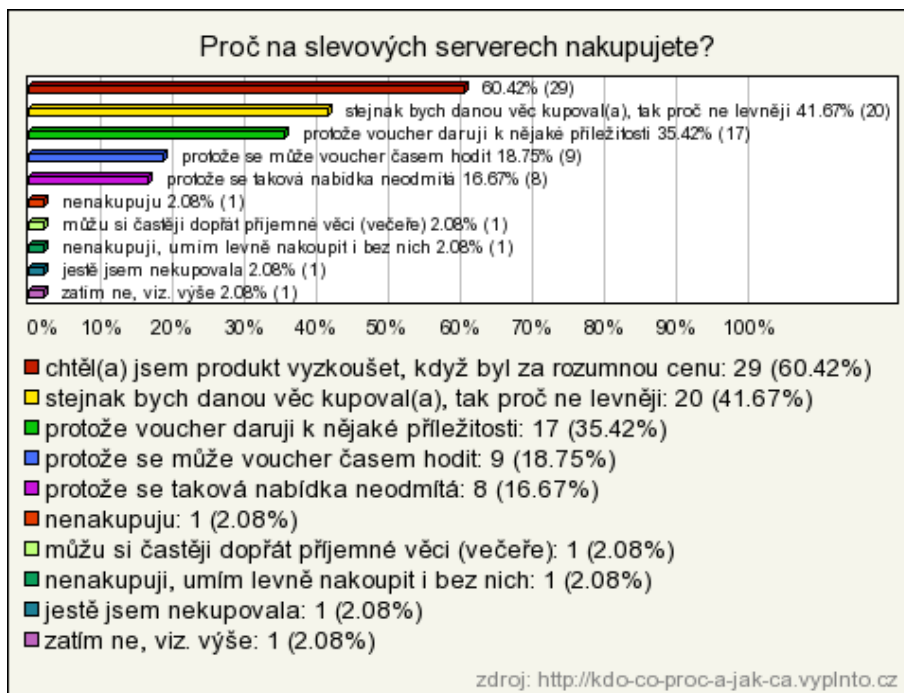
Z provedeného průzkumu mezi potenciálními zákazníky vyplynulo, že se společnost na regionální úrovni komunikuje velmi dobře. Znalost sportovní značky společnosti a vnímání reklamy bylo zkoumáno na vzorku respondentů ve věku od 16 do 30 let. Znalost sportovní značky společnosti byla u zkoumaného vzorku nad 96 %, což je důkazem, že společnost je v regionu velmi známá. Také otázky zaměřené především na vnímání reklamy byly respondenty zodpovězeny s úspěchem, 83% ze vzorku si někdy reklamy všimlo, nejvíce si respondenti vybavili reklamu na billboardech, plakátech a letácích, MHD a v rádiu a televizi. Prozkoumáno bylo i samotné reklamní sdělení – vybavení si sloganu, který je v reklamě komunikován či jméno hráče, kterého má respondent spojeného s klubem. Zde se již úspěšnost pohybovala kolem 20 – 30 %. Větší znalost byla u respondentů, kteří již nějaké z domácích hokejových utkání navštívili. Z výsledku průzkumu tedy vyplývá, že společnost je v rámci regionu komunikována velmi dobře a měla by s prováděnými nástroji komunikačního mixu pokračovat.

Možné návrhy pro zlepšení komunikace s potenciálními návštěvníky naráží na problematiku sportovního produktu, který je natolik specifický, že zajímá pouze určitou oblast lidí. Navíc čelí problému, který je typickým pro sport. Ačkoli se společnost bude snažit nabízet produkt jako ucelený balíček zábavy, vždy je nosnou částí hokej – jako nejrychlejší kolektivní hra v České republice. Samotná hra může potenciálního návštěvníka

odradit dlouhodobými neúspěchy týmu, ale také snížením úrovně české extraligy díky odchodu kvalitních hráčů do zahraničí. Velkým problémem může být simulování hráčů, podplácení rozhodčích a podobné neférové praktiky, které odradí zákazníka od možného nákupu vstupenky. Stejně tak agresivita mezi fanoušky na stadionu může být rozhodujícím elementem při nákupu vstupenky. Tento nešvar je prozatím ve větší míře spíše na fotbalových utkáních, ale občas dojde k podobným nepříjemnostem i na hokejových stadionech.

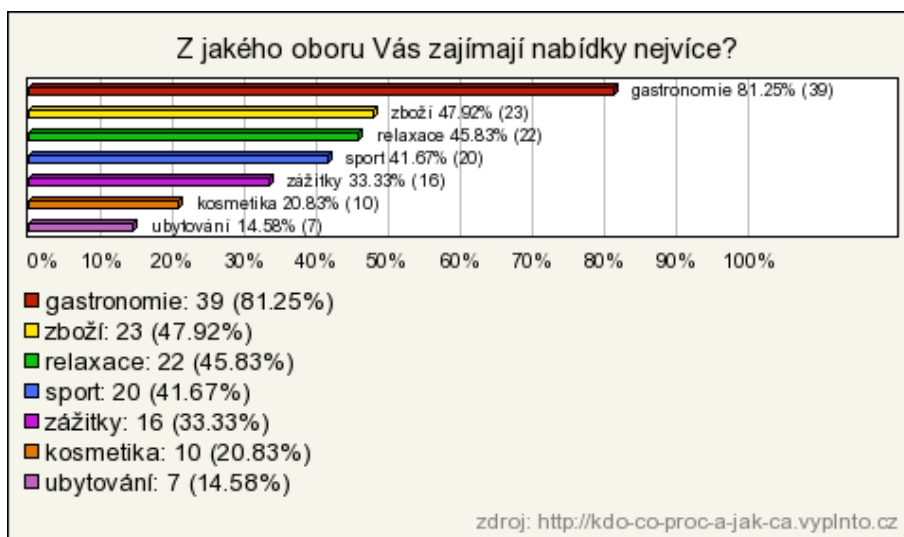
Přestože společnost je mezi potenciálními zákazníky známá, musí se snažit o neustálé získávání zákazníků nových, aby „doplnila“ pravidelné návštěvníky. Vhodným komunikačním nástrojem pro získání nového zákazníka ve sportu jsou stimuly, nejčastěji používaným nástrojem bývají různá cenová zvýhodnění, díky kterým si zákazník koupí vstupenku a pokud utkání splní jeho očekávání, je možné, že se z něj stane nový loajální návštěvník. Společnost již takových stimulů využívá v podobě zlevněného vstupného pro rodiny s dětmi. Mohla by však podobných zlevněných balíčků nabídnout více, např. pro skupiny osob. Z provedených analýz se společnosti vyplatí u každého zápasu skupiny 5 a více osob poskytnout slevu až 30 %. Přitom by cenové balíčky mohla společnost tematicky zaměřit – např. pro skupinu mužů (obsahující vstupné, pivo, párek,...), apod.

Zvláštní cenové zvýhodnění pro snahu získat nového zákazníka je umístění výhodné nabídky na **slevové servery** několik dní před zápasem, který společnost z dlouhodobých rozborů nevyprodá.



Obr. 35 Důvod nákupu na slevových serverech

Zdroj: NEDVÍDEK, D. *Kdo, co, proč a jak často nakupuje na slevových serverech?* [online]. 2010 [cit. 2011-01-11]. Výsledky internetového výzkumu. Dostupný z WWW: <<http://kdo-co-proc-a-jak-ca.vyplnto.cz>>.



Obr. 36 Slevové nabídky podle oboru

Zdroj: NEDVÍDEK, D. *Kdo, co, proč a jak často nakupuje na slevových serverech?* [online]. 2010 [cit. 2011-01-11]. Výsledky internetového výzkumu. Dostupný z WWW: <<http://kdo-co-proc-a-jak-ca.vyplnto.cz>>.

Ze sekundárních dat z marketingového výzkumu zaměřeného na slevové servery vyplývá, že lehce přes 60 % nakupujících na těchto serverech právě nakupuje z důvodu vyzkoušení produktu a necelých 42 % nakupujících zajímají nabídky z oblasti sportu. Společnost Bílí

Tygři Liberec, s. r. o. by na slevových serverech mohla nabízet balíčky dvou vstupenek na sedadla na „dlouhou stranu“ v Tipsport aréně, která bývá při méně navštěvovaných zápasech nejméně zaplněna z důvodu vyšší ceny vstupenek (210 Kč za kus). Cena balíčku v hodnotě 420 Kč by byla 294 Kč (tedy s 30% slevou). Společnost by musela počítat se skutečností, že některé z balíčků by si na slevovém serveru mohli zakoupit návštěvníci, kteří by si je zakoupili i za běžnou cenu. Ze sekundárních dat vyplývá, že takto činí zhruba 42 % všech kupujících. Pokud je brána průměrná cena vstupenky (170 Kč), kterou si nekoupí 42 % z 200 návštěvníků, kteří si mohou koupit vstupenku na slevovém serveru, přijde společnost o 14 280 Kč. Přesto při prodeji těchto 200 vstupenek podnik získá 29 400 Kč, ze kterých musí zaplatit poskytovateli serveru běžnou provizi ve výši 20 % (tedy 5 880 Kč). Společnost tedy získá po odečtení všech nákladů 9 240 Kč. Společnost tímto řešením získá návštěvu zhruba 120 nových zákazníků, kteří se přijdou na utkání podívat. Navíc je prezentovaná na těchto serverech, od kterých si mnoho uživatelů nechá posílat newslettery do svých emailových schránek.

Dalším navrhovaným řešením pro získání nového zákazníka je zapojení komunikačních nástrojů stimulů a komunitních vztahů **v rámci základních a středních škol**. Společnost Bílí Tygři Liberec, s. r. o. již spolupracuje s některými školami v Libereckém kraji, přesto by mohla jejich počet zvýšit. Školám by společnost mohla nabídnout volné vstupenky pro školní výlety či možnost exkurze do Tipsport arény. Stejně tak by mohla poskytnout vstupenky zdarma jako cenu do některých ze školních soutěží. Vstupenky zdarma by školám poskytla na zápasy, které z dlouhodobého hlediska nevyprodá. Tímto krokem se na hokejové utkání dostane mnoho potenciálních budoucích zákazníků.

6.2 Návrhy na komunikaci se stávajícími zákazníky

Udržet si svého stálého zákazníka je stále těžší. Společnost Bílí Tygři Liberec, s. r. o. se musí snažit zabránit úpadku návštěvnosti, jak tomu bylo poslední dvě sezóny. Proto by měla klást velký důraz na spokojenost a nespokojenost návštěvníků a snažit se je udržet i pro příští sezónu. Z tohoto důvodu byl vytvořen průzkum mezi návštěvníky hokejového utkání zaměřený na vnímání komunikačních nástrojů a spokojenost s nimi.

Marketingovým průzkumem bylo zjišťováno, odkud respondenti čerpají informace z klubového prostředí, vnímání složek komunikačního nástroje komunitní vztahy, vnímání různých prvků nástroje stimuly, ale také spokojenost s jednotlivými akcemi, které jsou součástí komunikačního nástroje atmosféry.

Co se týče získávání informací z klubového prostředí, v odpovědích se projevila skutečnost, že o sportu se lidé mezi sebou rádi baví, proto byla nejčastější odpověď, že informace získávají od svých známých, přátel, rodiny, apod. Společnost by se tedy měla snažit o co největší spokojenost každého zákazníka, který poté může šířit ústní reklamu. Dále respondenti velmi často uváděli odpověď, že informace z klubu získávají z oficiálních webových stránek. Na ty společnost klade velký důraz a snaží se je držet na informativně-zábavné úrovni. Možným doplněním oficiálních stránek by byla tzv. klubová televize, kterou má každý z amerických hokejových klubů v NHL, ale také některé české extraligové kluby. Jedná se o vytvořená videa, např. z tréninků, charitativních akcí, rozhovory s hráči, apod., která jsou umístěna na webových stránkách. Společnost již využívá videí v podobě sestříhaných odehraných zápasů. Výsledkem by bylo možné zvýšení zainteresovanosti fanoušků skutečností, že by viděli „do zákulisí“ hokejového týmu, který hraje nejvyšší soutěž v České republice, ale také možnost poskytnout videa regionálním televizím pro zvýšení publicity. Tento nástroj také využívá liberecký fotbalový klub FC Slovan Liberec, videa s týdenním souhrnem umísťuje na k tomu určené webové stránky a poskytuje je televizi R1 Genus.

Dále bylo zjišťováno vnímání akcí, které v rámci nástroje komunitních vztahů společnost využívá. Oblíbené u návštěvníků hokejových zápasů jsou návštěvy hokejistů v nemocnicích a podobné charitativní akce, exhibiční utkání a autogramiády.

- Za nejvíce upřednostňovanou doprovodnou akci byly považovány návštěvy hokejistů v nemocnicích apod. Společnost podobných akcí dělá během sezóny několik, pravidelně se snaží tyto akce dělat alespoň 1× za měsíc. Z výsledků průzkumu vyplývá, že by v tomto trendu měla společnost pokračovat. Podobných výsledků dosáhly také autogramiády.
- Za upřednostňovanou aktivitu komunitních vztahů byla zvolena exhibiční utkání, ve kterých hokejisté Bílých Tygrů hrají fotbalová či hokejová utkání často s jinými

významnými osobnostmi z řad sportovců, podnikatelů či herců a zpěváků. Pro větší propojení fanoušků se společností a tedy zvýšení zainteresovanosti by se mohla exhibiční utkání týkat více fanoušků. Např. vytvoření hokejového turnaje pro týmy z řad fanoušků nebo možnost pro členy fanklubu zahrát si exhibiční hokejové či fotbalové utkání s A týmem Bílých Tygrů.

Respondenti také hodnotili výhody, které jim společnost nabízí či by mohla nabízet v rámci komunikačního nástroje stimuly. Výhody byly podle oblíbenosti seřazeny následovně: drobné dárky zdarma, cenová zvýhodnění vstupenek, výhodné akce ve fanshopu, losování sektorů o ceny, bulletin zdarma, výhody pro majitele permanentních vstupenek.

- Drobné dárky zdarma poskytuje společnost pouze výjimečně, avšak zákazník si jich nejvíce cení. Pro udržení si stávajícího zákazníka a zvýšení návštěvnosti i při případných špatných herních výsledcích je možné nabídnout zákazníkovi zdarma drobný klubový předmět, pokud si např. zakoupí vstupenky na 5 utkání dopředu. Tím by bylo zajištěno, že navštíví více jak jedno utkání. Při průměrné ceně vstupného (170 Kč) by vstupenky v běžném případě stály 850 Kč. Společnost by však tento balíček mohla poskytnout již za 700 Kč a ještě přidat dárek v hodnotě 100 Kč (v úvahu je brána sleva, kterou dnes společnost běžně nabízí rodinám s dětmi – 30 %).
- Dalším nástrojem pro zvýšení četnosti návštěv zákazníka i při méně atraktivních zápasech je tzv. kontinuální podpora. Jedná se o drobné dárky, které jsou vydány v limitované edici a dohromady tvoří sbírku. Daný kus je k dispozici pouze během jednoho utkání. Společnost Bílí Tygři Liberec, s. r. o. by mohla zdarma rozdávat např. pěnový puk s fotografií hráče, jehož výrobní cena je 16 Kč. Na každý z předem určených zápasů by se nechalo vyrobit cca 2 500 ks pro první návštěvníky, kteří by je dostali u vstupu. Na nákladech pěnových puků by se mohl podílet některý ze sponzorů, jehož logo by bylo zobrazeno na druhé straně puku, podobně jako při akci White out.

Velmi podobně jako cenová zvýhodnění vstupenek byly hodnoceny výhodné akce ve fanshopu, losování sektorů o ceny a bulletin zdarma. Nejméně oceňovanou aktivitou byly

výhody pro majitele permanentních vstupenek. Společnost by tedy měla více vyslyšet své majitele permanentních vstupenek, protože ti tvoří velmi stabilní základnu a velice často se vyjadřují na diskusních fórech s negativními ohlasy právě na tyto výhody.

Z průzkumu, který se zaměřil na spokojenost s aktivitami, které jsou dělány během hokejového utkání, vyplynulo, že návštěvníci jsou převážně spokojeni, u většiny hodnocených aktivit byla uvedena nejčastěji odpověď líbí se mi. Výjimku tvořila akce White out, která byla převážně hodnocena stupněm „velmi se mi líbí“. Nedostatky návštěvníci shledávají v parkování, ani přestávková soutěž „čtyřkolky“ není už tak oblíbená. Parkování je velký problém u všech hromadných akcí, kde se sejde na jednom místě více lidí. Je pravdou, že auta zůstávají mnohdy stát v kolonách několik desítek minut, to může návštěvníka odradit od další návštěvy. Místa pro parkování je přitom kolem Tipsport arény dostatek. Chtělo by to vyřešit lepší systém, na kterém by se společnost dohodla s provozovatelem arény společností S Group SPORT FACILITY MANAGEMENT, s. r. o. Změna by byla také vhodná u přestávkové soutěže „čtyřkolky“. Soutěž má sice v Liberci svoji tradici, přesto se již některým divákům nelíbí, dá se předpokládat, že právě kvůli jejímu častému nasazení o přestávce mezi třetinami. Nebylo by tedy špatné, vytvořit ještě několik podobných soutěží, kterých by se mohli zúčastnit fanoušci. A těchto několik soutěží potom pravidelně střídát.

Přes všechny možné návrhy řešení by se společnost měla snažit vytvořit **věrnostní program**, který by poskytoval výhody návštěvníkům a fanouškům Bílých Tygrů. Takovýto věrnostní program by pomohl zvýšit zainteresovanost návštěvníků a dokonce je posunout o stupeň výše na pomyslném eskalátoru (viz 2.3 Cílová skupina ve sportu). Podobné programy již zavedly některé kluby české extraligy společně se společností Lyoness, která má pod sebou několik maloobchodních sítí, ve kterých když platíte, tak se vám poměrná část peněz vrací na účet. Společnost by mohla vytvořit program, díky kterému by fanoušci Tygrů měli nejenom spoustu výhod a slev, ale mohli by také vyhrát zajímavé ceny. Z teoretické části vyplývá, že nástroje podpory prodeje jsou pro české občany velice důležité a že by jich klidně brali víc, také z provedeného marketingového průzkumu mezi stávajícími návštěvníky vyplývá, že návštěvníci oceňují drobné dárky, cenová zvýhodnění a akce ve fanshopu. Proto se dá předpokládat také zájem o tento

program. Program by spočíval v založení plastové karty s magnetickým proužkem na jméno osoby, která by projevila zájem. Na tuto kartičku by se připsal vždy určitý počet bodů za jednotlivé úkony (např. zakoupení permanentky; opakované zakoupení permanentky; zakoupení vstupenky; uvolnění místa permanentkářem; návštěva utkání na permanentku; nákup ve fanshopu, apod.). Možné by bylo také čerpání slev pro fanouška s touto kartou při nákupu od sponzorů a přičtení několika bodů při nákupu u těchto firem. Tím by došlo i k podpoře prodeje u sponzorů, kteří by za to mohli uhradit náklady spojené s vystavením plastové karty. Jednotlivé body by se přičítaly vlastníkovvi karty na jeho konto, po dosažení určitého počtu bodů by pak bylo možné čerpat nějakou výhodu (slevu na vstupné či věci z fanshopu). Fanoušek s největším dosaženým počtem bodů by pak vyhrál nějakou větší cenu.

Ze stanovených řešení vyplývá, že by se společnost mohla snažit vylepšit své dosavadní komunikační nástroje. Navíc zde mnoho nástrojů nepotřebuje dodatečné financování. Pro stávající zákazníky by bylo vhodné více využít podpor prodeje jako je věrnostní program, který by mohl zvýšit loajalitu ke klubu.

Závěr

V diplomové práci s názvem „Využívání komunikačních nástrojů společnosti Bílí Tygři Liberec, s. r. o.“ byla zkoumána komunikace, kterou společnost používá ve vztahu k potenciálním a stávajícím zákazníkům. Společnost využívá nástrojů komunikace ve velké míře i ve své integrované podobě, což stále ještě není zcela typické pro sportovní organizace v České republice.

Ačkoli příjmy ze vstupného tvoří pouze část rozpočtu společnosti, přesto je výše návštěvnosti důležitým faktorem, který podnik sleduje a snaží se ovlivnit komunikačními nástroji. S nízkou návštěvností by mimo jiné mohlo dojít k odchodu několika sponzorů a nezájmu ze strany sponzorů nových a poté i výrazným finančním problémům. Proto se práce zaměřila na komunikaci ve společnosti.

Z analýzy o návštěvnosti za 5 sezón vyplývá, že v posledních 2 sezónách došlo ke značnému úbytku návštěvníků a z počtu prodaných permanentních vstupenek také vyplývá, že společnost přišla o mnoho z nich. Tedy čelí problému v udržení si svých stálých zákazníků. Tento fakt se nedá přisoudit pouze nedostatečným marketingovým krokům, protože společnost nabízí sportovní produkt, který je ovlivněn i mnoha jinými faktory, jako jsou sportovní výsledky.

Společnost využívá různých podob sportovních komunikačních nástrojů. V rámci direct marketingu udělala v posledních letech velký pokrok, a to především díky zavedení e-mail a SMS servisu. Společnosti se navíc daří v oblasti komunikačního nástroje publicity, z velké části se za tímto faktem skrývá dobře vedená atmosféra a komunitní vztahy, které svojí unikátností lákají novináře k vytvoření zprávy do médií. Navíc má liberecký hokejový klub velkou výhodu v relativně nové Tipsport aréně, která nabízí komfortní zázemí pro všechny návštěvníky, ale také možnost použití nejrůznějších nových technologií pro komunikaci s fanouškem.

Z marketingového výzkumu zaměřeného na potenciální zákazníky vyplynulo, že se společnost komunikuje velmi dobře. Znalost sportovní značky byla nad 96 % a vnímání reklamy bylo také velmi vysoké. Z respondentů, kteří ještě nikdy utkání nenavštívili, by

jich 43 % zápas navštívit chtělo. Proto jsou v navrhovaných řešeních uvedeny především kroky, které by způsobily návštěvu prvního utkání za zvýhodněných podmínek. U stávajících hokejových návštěvníků byla sledována jejich spokojenost a vnímání komunikačních nástrojů. Z průzkumu vyplynulo, že by uvítali posílení v oblasti komunikačního nástroje stimulů. Pro udržení si zákazníků a zvýšení jejich zainteresovanosti byl jako jedno z řešení navrhnut věrnostní program, který obsahuje pro návštěvníky nejvíce oceňované výhody. Jednotlivá řešení byla především zaměřena na udržení si stávajících návštěvníků a boj s problémem odchodu mnoha z nich, který se projevil v posledních dvou letech.

Problém, který po provedených průzkumech vyšel najevo u stávajících zákazníků, je především v nabízení některých akcí a produktů, o které není mezi návštěvníky zájem. Řešením by byl pravidelný marketingový výzkum na panelu návštěvníků, který by byl společností prováděn. Doposud společnost Bílí Tygři Liberec, s. r. o. pouze nepravidelně provádí marketingové výzkumy, které navíc neustále mění a tím neposkytují kontinuální vývoj v názorech návštěvníků.

Seznam literatury

Citace:

BEECH, J.; CHADWICK, S., *The marketing of sport*. 1st ed. Harlow: Pearson Education, 2007. 555 s. ISBN 978-0-273-68826-6.

Bílí Tygři Liberec: Historie – Přehled historie klubu [online]. c2006-2011 [cit. 2011-04-02]. Dostupný z WWW: < <http://www.hcbilitygri.cz/zobraz.asp?t=historie> >.

ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009. 228 s. ISBN 978-80-7376-150-9.

DE PELSMACKER, P.; GEUENS, M.; VAN DEN BERGH, J. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 600 s. ISBN 80-247-0254-1.

FAVORITO, J. *Sports publicity: a practical approach*. 1st ed. Oxford: Butterworth-Heinemann Elsevier, 2007. 387 s. ISBN 978-0-7506-8302-9.

FREY, P. *Marketingová komunikace: nové trendy a jejich využití*, 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. 111 s. ISBN 80-7261-129-1.

HOPWOOD, M.; KITCHIN, P.; SKINNER, J. *Sport public relations and communication*, 1st ed. Oxford: Butterworth-Heinemann Elsevier, 2010. 271 s. ISBN 978-1-85617-615-6.

IRWIN, R. L.; SUTTON, W. A.; MCCARTHY, L. M. *Sport promotion and sales management*. 2nd ed. Champaign: Human Kinetics, 2008. 339 s. ISBN 978-0-7360-6477-4.

KAHLE, L. R.; RILEY, CH. *Sports Marketing and the Psychology of Marketing Communication*. 1st ed. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2004. 415 s. ISBN 0-8058-5790-7.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Principles of marketing*. 13th ed. Global Edition: Pearson Education, 2010. 613 s. ISBN 978-013-700669-4.

MASTERALEXIS, L. P.; BARR, C. A.; HUMS, M. A. *Principles and Practice of Sport Management*, 3rd ed. Sudbury: Jones & Bartlett Publishers, 2008. 534 s. ISBN 978-0-7637-4958-3.

MILNE, G. R.; McDONALD, M. A. *Sport marketing: managing the exchange process*. 1st ed. Sudbury: Jones & Bartlett Publishers, 1999. 169 s. ISBN 0-7637-0873-9.

MULLIN, B. J.; HARDY, S.; SUTTON, W. A., *Sport marketing*. 3rd ed. Champaign: Human Kinetics, 2007. 539 s. ISBN 978-0-7360-6052-3.

PEDERSEN, P. M.; PARKS, J. B.; QUARTERMAN, J. *Contemporary Sport Management*. 4th ed. Champaign: Human Kinetics, 2010. 480 s. ISBN 978-0-7360-8167-2.

SEKOT, A. *Sociologické problémy sportu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 224 s. ISBN 978-80-247-2562-8.

SHILBURY, D.; WESTERBEEK, H.; QUICK, S. *Strategic Sport Marketing*. 3rd ed. Crows Nest: Allen & Unwin, 2009. 367 s. ISBN 978-1-74175-626-5.

STOLDT, G. C.; DITTMORE, S. W.; BRANVOLD, S. E. *Sport Public Relations: Managing Organizational Communication*. 1st ed. Champaign: Human Kinetics, 2006. 365 s. ISBN 978-0-7360-5340-9.

SVOBODA, V. *Public relations – moderně a účinně*, 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 239 s. ISBN 978-80-247-2866-7.

VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb - efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9

VERWEYEN, A. *Jak získávat nové zákazníky: Direct mailing, e-mail, telefonování, osobní jednání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 156 s. ISBN 978-80-247-1970-2.

VYSEKALOVÁ, J. aj., *Psychologie reklamy*, 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 296 s. ISBN 978-80-247-2196-5.

VYSEKALOVÁ, J.; MIKEŠ, J. *Reklama: jak dělat reklamu*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3492-7.

Bibliografie:

Analýza financování sportu v České republice [online]. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy a Český olympijský výbor, 2009-04-16 [cit. 2011-03-17]. 22s. (PDF). Dostupný z WWW: <<http://www.msmt.cz/sport/analyza-financovani-sportu-v-ceske-republice>>.

Bílí Tygři Liberec: Archiv – Archiv článků [online]. c2006-2011 [cit. 2011-02-18]. Dostupný z WWW: <<http://www.hcbilitygri.cz/archiv.asp>>.

Bílí Tygři Liberec: Archiv – fotogalerie [online]. c2006-2011 [cit. 2011-03-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.hcbilitygri.cz/fotogalerie.asp>>.

Bílí Tygři Liberec: Extraliga – Zápas Liberce [online]. c2006-2011 [cit. 2011-03-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.hcbilitygri.cz/zapas.asp>>.

Bílí Tygři Liberec: Klub – Informace pro média [online]. c2006-2011 [cit. 2011-03-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.hcbilitygri.cz/zobraz.asp?t=manual>>.

Bílí Tygři Liberec: Pomáháme [online]. c2006-2011 [cit. 2011-03-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.hcbilitygri.cz/zobraz.asp?t=charita>>.

Bílí Tygři Liberec: Vstupenky – Vstupenky, Permanentky, Klubový sektor [online]. c2006-2011 [cit. 2011-02-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.hcbilitygri.cz/zobraz.asp?t=vstupenky>>.

Czech Republic Facebook Statistics – Users & Demografy for the Czech Republic [online]. [cit. 2011-04-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.socialbakers.com/facebook-statistics/czech-republic>>.

KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.

Studenti a absolventi vysokých škol v ČR celkem [online]. Praha: Český statistický úřad, 2010-02-04 [cit. 2011-03-27]. Studenti vysokých škol podle pohlaví. Dostupný z WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/studenti_a_absolventi_vysokych_skol_v_cr_celkem>.

Vybrané charakteristiky populačního vývoje Libereckého kraje v letech 1991 – 2009 [online]. Liberec: Český statistický úřad, 2010-07-19 [cit. 2011-03-19]. Dostupný z WWW: <http://www.czso.cz/xl/redakce.nsf/i/091023_populacnivyoj_kraj>.

Seznam příloh

Příloha A	Návštěvnost domácích zápasů podle soupeře	str. 91
Příloha B	Reklama společnosti na billboardech	str. 92
Příloha C	Atmosféra během domácího zápasu	str. 94

Příloha A – Návštěvnost domácích zápasů podle soupeře

Tab. A1: Návštěvnost domácích zápasů podle soupeře

sezóna 2006/2007			sezóna 2007/2008		sezóna 2008/2009	
	tým	návštěvnost	tým	návštěvnost	tým	návštěvnost
1.	Pardubice	13 696	Sparta	15 000	Plzeň	15 000
2.	Sparta	13 532	Pardubice	14 731	Sparta	14 077
3.	Slávia	12 008	Č. Budějovice	14 471	Slávia	13 466
4.	Litvínov	11 471	Slávia	13 709	K. Vary	13 221
5.	Zlín	11 411	Znojmo	11 916	Zlín	13 012
6.	Kladno	9 649	Plzeň	11 802	Pardubice	12 807
7.	Znojmo	9 447	K. Vary	11 401	Litvínov	11 776
8.	Vítkovice	8 901	Zlín	11 393	M. Boleslav	11 539
9.	Plzeň	8 880	Litvínov	10 911	Vítkovice	11 148
10.	Č. Budějovice	8 869	Kladno	10 903	Kladno	11 141
11.	K. Vary	8 463	Ústí n/L	10 512	Třinec	10 736
12.	Třinec	7 110	Vítkovice	9 868	Č. Budějovice	9 504
13.	Vsetín	6 071	Třinec	9 400	Znojmo	8 799

sezóna 2009/2010			sezóna 2010/2011	
	tým	návštěvnost	tým	návštěvnost
1.	Sparta	14 283	Brno	13 101
2.	Plzeň	13 048	Slávia	13 041
3.	Slávia	12 934	Sparta	11 784
4.	Pardubice	12 651	Pardubice	11 585
5.	Brno	12 315	M. Boleslav	11 134
6.	Třinec	11 813	Č. Budějovice	11 030
7.	M. Boleslav	11 002	K. Vary	10 668
8.	Litvínov	9 862	Kladno	10 642
9.	Kladno	9 688	Zlín	10 248
10.	K. Vary	9 486	Litvínov	10 136
11.	Zlín	9 080	Vítkovice	10 106
12.	Č. Budějovice	8 171	Plzeň	9 953
13.	Vítkovice	8 109	Třinec	8 719

Pozn.: Návštěvnost je uváděna pro 2 zápasy s každým soupeřem, maximální kapacita je tedy 15 000 diváků.

Příloha B – Reklama společnosti na billboardech

BÍLÍ TYGŘI LIBEREC - 6. EXTRALIGOVÁ SEZÓNA



GENERÁLNÍ PARTNER

SYNER DYNAMICKÁ FIRMA ROKU 2005

arena Tipsport

O₂ ELH

www.hcbilitygri.cz

Volejte zdarma 800 800 007

ROZPIS UTKÁNÍ

Úterý	8.1.2008	RI OKNA Zlín	18.30
Neděle	13.1.2008	HC Vítkovice Steel	17.00
Středa	16.1.2008	HC Moeller Pardubice	18.30
Neděle	20.1.2008	HC GEUS OKNA Kladno	17.00

SRDCE TYGRA BIJE STEBOU

Obr. B1 Informativní sdělení na billboardu



PRODEJ PERMANENTEK V PLNÉM PROUDU

LED JE NAŠ ŽVOT

GENERÁLNÍ PARTNER

SYNER

arena Tipsport

libaboy

www.hcbilitygri.cz

Volejte zdarma 800 800 007

Obr. B2 Emocionálně zaměřené sdělení na billboardu



Obr. B3 Reklamní sdělení s využitím osobnosti – hráče Jana Výtiska

Příloha C – Atmosféra během domácího zápasu



Obr. C1 Nástup na led při play-off



Obr. C2 Přestávková soutěž čtyřkolky



Obr. C3 Děkování fanouškům



Obr. C4 White out